

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO
INSTITUTO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA BIOMÉDICA**

**PRINCIPAIS DIRETRIZES PARA A CRIAÇÃO DA GOVERNANÇA
CORPORATIVA EM UMA STARTUP NO CONTEXTO DE ENGENHARIA
BIOMÉDICA**

Aluna: Dominique Jager Barbosa

Orientador: Prof. Dr. Matheus Cardoso Moraes

Co-Orientador: Me. Daniel Aparecido Vital

Monografia apresentada ao
Instituto de Ciência e Tecnologia
da Universidade Federal de São
Paulo como requisito parcial para
obtenção do título de Graduação
em Engenharia Biomédica

São José dos Campos, SP

2021

Na qualidade de titular dos direitos autorais, em consonância com a Lei de direitos autorais nº 9610/98, autorizo a publicação livre e gratuita desse trabalho no Repositório Institucional da UNIFESP ou em outro meio eletrônico da instituição, sem qualquer ressarcimento dos direitos autorais para leitura, impressão e/ou download em meio eletrônico para fins de divulgação intelectual, desde que citada a fonte.

Elaborado por sistema de geração automática com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Barbosa, Dominique Jager

Principais Diretrizes Para a Criação da Governança Corporativa em uma Startup no Contexto de Engenharia Biomédica/ Dominique Jager Barbosa

Orientador(a) Matheus Cardoso Moraes; Coorientador(a) Daniel Aparecido Vital-
São José dos Campos, 2021.

60 p.

Trabalho de Conclusão de Curso-Engenharia Biomédica-Universidade Federal de São Paulo-Instituto de Ciência e Tecnologia, 2021.

1. Governança Corporativa. I. Moraes, Matheus Cardoso, orientador(a). II. Vital, Daniel Aparecido, coorientado(a). III. Título.

FOLHA DE APROVAÇÃO

DOMINIQUE JAGER BARBOSA

PRINCIPAIS DIRETRIZES PARA A CRIAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA STARTUP NO CONTEXTO DE ENGENHARIA BIOMÉDICA

Monografia apresentada ao
Instituto de Ciência e Tecnologia
da Universidade Federal de São
Paulo como requisito parcial para
obtenção do título de Graduação
em Engenharia Biomédica.

São José dos Campos, 18 de Fevereiro de 2021.

Prof. Dr. Matheus Cardoso Moraes

Prof^a. Dra. Karina Rabello Casali

Prof^a. Dra. Tatiana Sousa Cunha

RESUMO

Startups são novas empresas que surgem no mercado, a partir de empreendedores com ideias inovadoras e relevantes. Muitas vezes essas novas empresas se firmam no mercado em grandes condições de incerteza. Seu investimento vem, em sua maioria, de investidores anjo e projetos de fomento para pequenos empreendedores. Uma das dificuldades para manter os investimentos e organizar as empresas é a governança corporativa. Por serem, em sua maioria, empreendedores com alto conhecimento técnico e poucos conhecimentos na área de gestão. O objetivo deste trabalho é desenvolver um tutorial simplificado de governança, a fim de auxiliar esses novos empreendedores. Esse tutorial será feito com base em quatro pilares da governança corporativa: Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa. O tutorial simplificado foi chamado de “guia de governança”, onde são apresentados diferentes métodos para a organização de projetos, avaliação de funcionários e sócios e um feedback de desempenho. Todos os estudos desse material foram experimentados durante um período de estágio em uma startup de São José dos Campos, onde foi realizada uma coleta de dados e experimentação em campo. Com o material será possível organizar a área de governança corporativa e seus pilares, aplicados a startups, de forma simplificada e coerente, através de um passo a passo objetivo.

Palavras-chave: Startup, Governança Corporativa, Tutorial, Guia de Governança.

ABSTRACT

Startups are new companies that emerge in the business market from entrepreneurs with innovative and relevant ideas. These new companies often are established under great success uncertainty. Most of its investment comes from business angels and business development projects. One of the difficulties in maintaining investments and organizing companies is the corporate governance. Many entrepreneurs have high technical abilities but a limited knowledge in management. The objective of this paper is to develop a corporate governance easy tutorial to assist these new entrepreneurs. This tutorial will be based on four pillars of corporate governance: Transparency, Equity, Accountability and Corporate Responsibility. The tutorial was called the “governance guide”, where different methods for project organization, employee evaluation and performance feedback are presented. All studies of this material were tried during an internship period at a startup in São José dos Campos, where data collection and field experimentation was carried out. With this tutorial, it will be possible to organize the corporate governance area and its pillars on startups, in a simple and coherent way, through an objective step by step guide.

Keywords: Startup, Corporate Governance, Tutorial, Governance Guide.

SUMÁRIO

RESUMO.....	4
ABSTRACT	5
1. INTRODUÇÃO	7
2. METODOLOGIA.....	9
1.1. Missão, Visão e Valores.....	12
1.2. Cultura Organizacional.....	13
1.3. Organograma	14
1.4. Plano de Carreira	15
1.5. Avaliação de Desempenho	16
1.6. Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)	18
1.7. Perspectivas da Startup – Formulário ACE.....	21
3. RESULTADOS	23
3.1. Cultura Organizacional.....	23
3.2. Organograma	23
3.3. Plano de Carreira	25
3.3.1. Relacionamento com cliente	25
3.3.2. Governança Corporativa – Organizacional	26
3.3.3. Pesquisa e Desenvolvimento.....	26
3.3.4. Linhas de crescimento	27
3.4. Avaliação de Competências.....	28
3.5. Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD	31
3.6. Perspectivas da Startup – Formulário ACE.....	32
3.7. Primeiros passos para conduzir uma startup	32
4. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO	34
ANEXOS	40
ANEXO 1 – CONDUTA ORGANIZACIONAL.....	40
ANEXO 2 – COMO CONDUZIR UMA AVALIAÇÃO	44
ANEXO 3 – LGPD E SUAS IMPLICAÇÕES	50
ANEXO 4 – PERGUNTAS PRONTAS PARA RESPONDER INVESTIDORES	59

1. INTRODUÇÃO

Novas organizações em processo de implementar um modelo de negócios sistematizado, em um ambiente de condições de incerteza, são chamadas startups. Essas organizações começam normalmente com ideias inovadoras, que chamam atenção dentro do mercado (RICO, 2019). Seu objetivo é crescer de forma rápida e com grande retorno, a fim de atrair investidores. Hoje no Brasil, são registradas mais de 13400 startups, sendo que mais de 3900 se encontram no estado de São Paulo (STARTUPBASE, 2021). Um dos maiores problemas das novas startups é passar pelos primeiros estágios da fundação e se estabilizar no mercado. Após a concepção da startup, ela passa por alguns estágios de desenvolvimento, que pode levá-la a crescer ou morrer. Muitas startups morrem em decorrência aos resultados referentes ao lançamento do produto, à sua demanda e por falta de investimento (ALVES, 2013).

Um dos principais motivos de mortalidade das novas startups no mercado é a baixa familiaridade dos idealizadores com a governança corporativa da empresa. Vê-se hoje que a maioria dos empreendedores possuem um conhecimento técnico avançado, capazes de criar um novo produto inovador, com alto potencial. Porém esses mesmos empreendedores não possuem um conhecimento aprofundado direcionado à gestão de novos negócios. Uma necessidade encontrada é o uso de um modelo de negócio, a fim de auxiliar na organização da startup que facilite a governança. Outro obstáculo encontrado por inovadores é o conhecimento de leis para validação de produtos e leis de dados gerais e pessoais. O cumprimento dessas leis, principalmente em estágios mais avançados da empresa, é essencial.

A solução para muitos desses problemas é a aplicação de metodologias de governança corporativa nessas novas empresas. Muitas das grandes empresas hoje possuem programas de governança eficientes, mantendo-as dentro do mercado. Há literaturas que explicam de forma sistemática como trabalhar e organizar essas grandes empresas, porém é muito raro encontrar uma literatura aplicada exclusivamente para startups. O objetivo da governança é organizar a empresa, de forma que todas as partes envolvidas tenham um só alvo em prol da empresa, a longo prazo. O responsável pela governança deve pensar sempre no melhor da companhia, reduzindo conflitos de interesses e incidências de falhas. Uma característica de empresas bem governadas é a descentralização de poder, algo que é muito bem executado em startups. Outra característica eficiente em grandes

empresas é o conceito de compliance, que diz respeito ao cumprimento de legislações, políticas e diretrizes de combate à corrupção dentro de uma empresa. A aplicação desses métodos dentro de startups é fundamental, para garantir um constante crescimento.

Mesmo esses métodos sendo eficientes e úteis dentro de grandes empresas, são muito burocráticos quando aplicados à startups. Uma das características de startups é a sua forma prática e técnica de ser, em decorrência de estar sempre em constante criação. E, por ser técnica, não investe tempo e esforços para lidar com burocracias organizacionais. Não é possível encontrar com facilidade um framework específico para pequenas empresas ainda em desenvolvimento (GAEA, 2019). Normalmente não há muitos funcionários dentro de startups, o que gera uma dificuldade na aplicação desses métodos, por não haver mão de obra específica para a área de gestão.

Tendo em mente que muitos dos métodos para governança corporativa e gestão institucional não são viáveis para aplicações diretas, a proposta deste estudo é apresentar métodos práticos, eficientes e adaptados para startups. A começar pela governança, é preciso que o método seja aplicável para poucos funcionários e igualmente eficiente ao de grandes empresas. O foco principal serão startups na área de healthtech, tendo como alvo os empreendedores da área de engenharia biomédica. Para apresentar o método de forma prática, será criado um passo a passo para aplicação de gestão institucional em startups. Com uma abordagem genérica, permitirá que os conceitos de governança sejam aplicados em diversos cenários e, conseqüentemente, em diferentes empresas.

Todos os métodos apresentados nesse trabalho foram utilizados como parte da estruturação da área de governança corporativa de uma startup na cidade de São José dos Campos, chamada HHS. A estruturação foi possível mediante a um período de estágio. Essa startup atua com o uso de processamento de imagens e inteligência artificial para o auxílio ao diagnóstico de exames de imagens médicas e possui 8 colaboradores. A dimensão da startup é relevante, pois o trabalho mostra que é possível implementar diferentes métodos de gestão em um contexto com um menor número de pessoas.

2. METODOLOGIA

Um dos maiores desafios enfrentados por empreendedores é a Governança Corporativa. Conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a Governança Corporativa é o sistema que conduz, monitora e incentiva as organizações e empresas. Esse sistema envolve relacionamentos entre os sócios, conselho administrativo, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e todos os envolvidos na organização (IBGC, 2019). O termo de governança corporativa é uma terminologia que surgiu no século XX como consequência das expansões do comércio global e, conseqüentemente, uma grande transformação na administração das empresas (DIAS, 2018). Por ser um conceito que envolve muitas áreas e atividades, a governança corporativa pode ser dividida em quatro princípios básicos.

Esses quatro princípios, chamados de pilares da governança corporativa são: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (Figura 1). A transparência é o pilar que consiste no desejo da organização de disponibilizar informações que podem ser do interesse das pessoas envolvidas, não apenas o que é imposto por leis e regulamentos. Além de se referir ao desempenho econômico-financeiro, a transparência também pode alcançar outras áreas, mesmo que subjetivas. A disposição em ser uma organização que cultiva a transparência pode levar a empresa a aumentar seu valor e melhorar sua cultura organizacional (IBGC, 2015). O segundo pilar é a equidade e esse pilar representa a igualdade de direitos e deveres, igualdade de necessidades e expectativas de todas as pessoas envolvidas na organização. É a busca por um tratamento justo entre todos os sócios e demais pessoas envolvidas. O pilar de Prestação de Contas garante que todas as partes, prestem contas de suas ações dentro e fora da organização. Essa prestação de contas deve ser realizada de forma clara, compreensível e sucinta. Todos devem estar aptos a assumir as consequências de seus atos, atuando sempre com zelo dentro de suas funções. O último pilar é o de responsabilidade corporativa, que leva os agentes de governança a garantir a efetividade da área econômico-financeira da organização. Isso envolve trabalhar para reduzir as consequências negativas que podem refletir na organização e buscar aumentar as consequências positivas. Essas consequências devem ter como parâmetro o modelo de negócios da organização, capitais financeiros, capitais manufaturados, a propriedade intelectual da organização, os colaboradores que estão envolvidos, o meio social da organização, questões ambientais e a reputação da organização, tanto em curto prazo quanto

médio e longo prazo (IBGC, 2015). Cada um desses pilares envolvem diversas questões dentro da organização e podem ser melhor sistematizados se responderem a diferentes perguntas.



Figura 1: Pilares da Governança Corporativa
Fonte: Próprio Autor, 2019.

Em seu estudo, Dias (2018) criou um questionário baseado nos 4 pilares da governança corporativa. Uma vez que esse estudo é um estudo qualitativo, exploratório e descritivo, a presença de questões que investigam a aplicação dos pilares de governança corporativa dentro de uma organização pode trazer vantagens para a obtenção de resultados mais claros. As perguntas podem ser lidas na Tabela 1. Cada uma das perguntas foi relacionada com um pilar da governança corporativa.

Ao relacionar cada uma das perguntas com os pilares de governança corporativa, é possível aplicar de forma mais explícita quais são as diretrizes a serem tomadas dentro de uma startup, a fim de estruturar sua governança corporativa. No pilar de transparência é possível observar a importância de compartilhar os objetivos e decisões da empresa com todos, realizar reuniões periódicas, definir papéis e responsabilidades para todos os colaboradores, gestores e sócios e também informar os direitos e deveres dos funcionários. Quando se diz respeito ao pilar de equidade, uma das perguntas que mais expressam esse pilar é a que diz respeito ao fácil acesso dos funcionários aos sócios, outra é a que diz respeito à remuneração vinculada aos resultados. O pilar de prestação de contas leva em consideração o alinhamento entre sócios e colaboradores, o conhecimento de relatórios exigidos pela legislação e mecanismos de avaliação de desempenho e procedimentos dentro da empresa. No pilar de responsabilidade corporativa, o fator que pode ser considerado o mais relevante é o planejamento a longo prazo das diretrizes tomadas pela organização, visando seu crescimento e desenvolvimento. Também é relevante a existência de uma política de comportamento e diretrizes, a fim de prevenir comportamentos antiéticos por parte dos envolvidos na empresa.

Tabela 1 – Perguntas objetivas sobre governança corporativa e pilares relacionados

Pilar	Pergunta
Transparência	Os objetivos e as decisões da empresa são compartilhados com todos sócios e funcionários da organização?
	Com que frequência é realizada as reuniões entre as equipes de trabalho? Elas são documentadas?
	Os colaboradores, gestores e sócios possuem definições claras de seus papéis e responsabilidades?
	A empresa informa com clareza os direitos e deveres dos funcionários?
	A empresa divulga um relatório periódico sobre as demonstrações financeiras?
Equidade	Os sócios tomam as decisões sobre a empresa em conjunto?
	Nas reuniões que a empresa realiza com funcionários, fornecedores, clientes e outros são abordados assuntos de interesse de todos os participantes?
	Todos os funcionários têm fácil acesso aos sócios? Como é a relação dos sócios com os funcionários?
	A remuneração está vinculada aos resultados almejados?
Prestação de contas	O gerenciamento da organização procura conciliar os interesses de sócios e funcionários?
	Os gestores da organização têm conhecimento de todos os relatórios exigidos pela legislação para a prestação de contas da empresa?
	A empresa emite um relatório periódico sobre a remuneração de todos os membros?
	Existem mecanismos de avaliação de desempenho, para verificar o resultado do trabalho realizado?
	A empresa possui mecanismos para avaliar e auxiliar nos controles e procedimentos internos através de documentos?
Responsabilidade Corporativa	Existe uma perspectiva de longo-prazo na empresa, visando seu crescimento e desenvolvimento contínuo?
	Entende-se a necessidade de um monitoramento e fiscalização dos controles internos, a fim de que sejam adotadas atitudes preventivas e proativas para minimizar e antecipar os riscos?
	A organização estabelece uma política e diretrizes (manual de conduta) para a prevenção de fraudes, assédio moral e comportamento antiético?
	Existe uma política de atuação a algum tipo de projeto social e ambiental, que venha a contribuir com a comunidade a qual pertence à empresa?
	Há uma preocupação com a credibilidade da empresa junto aos funcionários, clientes, fornecedores e todos os públicos com os quais ela convive?

Fonte: Elaborada pela autora com base em Dias, 2018.

1.1. Missão, Visão e Valores

Antes de focar explicitamente na aplicação de cada um dos pilares, a primeira medida criada foi a definição de como a empresa se apresenta para seus colaboradores, investidores e clientes. Essa apresentação pode ser realizada a partir da definição de missão, visão e valores. Essa ferramenta é uma ferramenta indicada para todos os portes de organizações e tem como função definir a direção estratégica da empresa. Essa direção estratégica é tanto em relação a estratégia da empresa como um todo, quanto também com relação a motivação da equipe que lá trabalha. Missão, visão e valores são ferramentas úteis porque permitem uma melhor definição da empresa na sociedade e sobre qual é seu principal objetivo. Esses recursos podem servir de porta para a empresa planejar estratégias e engajar colaboradores. A definição do trio Missão-Visão-Valores é considerada o ponto de partida de novos negócios, como startups. Entende-se que os empreendedores visionários são aqueles que conseguem manter sua missão, visão e valores definidos no início da vida da empresa de forma intacta. Em poucas palavras, missão é o motivo pelo qual a empresa existe. Visão é o ponto que a empresa deseja alcançar. Valores são os ideais de atitudes e comportamentos que devem ser seguidos pelos seus colaboradores e devem marcar presença nas relações entre a empresa, seus clientes e parceiros (NAKAGAWA, 2012). Em maiores detalhes, a missão trata do âmbito estrutural da organização e na autoestima de seus colaboradores ao seguir esse padrão estrutural. A missão é capaz de identificar o negócio, determinar onde a organização está e motiva todos os envolvidos nessa organização. A visão explicita a posição da empresa com relação ao mercado de atuação e seu maior sonho dentro desse mercado. É a partir da visão que muitos stakeholders entendem qual é a entrega de valor que a organização tem potencial de alcançar. A partir da visão, a empresa é capaz de identificar quais são seus pontos positivos que a levem a atingir seus objetivos. A elaboração da visão envolve a análise de dados reais sobre até onde a organização pode ir, mas também há o elemento emocional, capaz de envolver cada um dos colaboradores, sócios e gestores dentro do universo da empresa. A comunicação dos valores dentro da organização é o que define a personalidade de dentro da empresa. É a partir dos valores que a cultura da empresa é moldada (ANJOS, 2017).

1.2. Cultura Organizacional

A cultura de uma organização pode ser chamada de cultura organizacional. Já a cultura organizacional faz parte de um conceito maior chamado endomarketing. Endomarketing é um programa de marketing voltado para funcionários, prestadores de serviço e terceirizados. O endomarketing se preocupa com a reputação da empresa com os seus próprios colaboradores e parceiros.

Segundo Bekin (2003),

Endomarketing, ou marketing interno, são ações de marketing voltadas ao público interno da empresa. O principal objetivo dessa estratégia é fortalecer o relacionamento leal e harmônico entre organização e colaboradores, aumentando o alinhamento, envolvimento e comprometimento dos funcionários com os objetivos estratégicos da empresa e, conseqüentemente, melhorando seu valor de mercado.

Entre as definições de endomarketing estão a filosofia de tratar os empregados também como clientes, atraindo, desenvolvendo, motivando e retendo os empregados qualificados. Também é essencial polir, educar e encorajar o trabalho dos funcionários, levando todos a um só objetivo dentro da empresa e fazer todos compreenderem seu papel dentro dos processos. Todos os colaboradores devem entender como os procedimentos internos se relacionam com a imagem externa da empresa. O que a empresa mostra para o ambiente externo é reflexo da motivação e desempenho interno. O preparo e cultura organizacional proporcionam a qualidade e bem estar empresarial, consolidando a base cultural de comprometimento dos funcionários. Isso os leva a colocar em prática os valores da empresa e manter um ambiente positivo, aumentando a produtividade e qualidade dos serviços. Endomarketing é um processo contínuo e cíclico, que tem como objetivo direcionar o propósito da organização, incentivando seus membros com relação ao trabalho, garantindo seu compromisso e obtendo melhores resultados econômicos e humanos. Em suma, pode-se dizer que Endomarketing é a arte de gerir pessoas, motivá-las e incentivá-las a exercer seu trabalho de forma eficaz e agradável. Uma empresa com sua equipe motivada e com alto desempenho é bem reconhecida no meio externo. Ou seja, o ambiente de trabalho é agradável e produtivo, a fim de promover a empresa perante seus clientes, fornecedores e o público em geral (LIMA, 2018?). A cultura organizacional é a forma que a empresa faz seus negócios. Ela tem base nas condutas e valores da empresa, ou seja, seus princípios. A cultura

diz respeito à personalidade da empresa, expressa em seus funcionários e sócios. Para isso, deve ser disseminada entre seus funcionários constantemente, com o intuito de incentivá-los a manter a cultura da melhor forma possível. Não é uma tarefa simples para a organização manter a cultura entre seus membros, é uma tarefa constante, que deve ser reforçada diariamente entre todos. Por isso a importância do endomarketing.

Pode-se dizer que a cultura de uma organização se encaixa em três dos quatro pilares. O primeiro pilar em que a cultura organizacional pode se encaixar é o de Transparência, uma vez que é dentro da definição de cultura organizacional que os colaboradores tem clareza de seus direitos e deveres. O segundo pilar em que a cultura organizacional se encontra é dentro do pilar de Equidade, pois é a cultura organizacional que é capaz de trabalhar o bom relacionamento entre todos dentro da organização, seja gestor, sócio ou colaborador. O terceiro pilar onde a cultura organizacional pode ser classificada é o pilar de Responsabilidade Corporativa. Esse pilar encoraja a criação de um manual de conduta para a prevenção de fraudes e comportamentos antiéticos. A cultura da empresa também envolve a posição que cada colaborador ocupa dentro da organização, dando a cada um sua devida importância.

1.3. Organograma

A posição que cada colaborador pode estar inserido dentro da empresa é definida por uma estrutura organizacional. A estrutura organizacional é um framework que engloba cargos, responsabilidades, autoridades e responsabilidades de comunicação dentro de uma organização. Seu principal objetivo é ajudar a organização a definir e alcançar seus objetivos de maneira simples e planejada. A estrutura organizacional também pode ser chamada de organograma (AGBIN, 2013). Segundo o dicionário Michaelis (2020), Organograma é a “Representação gráfica da hierarquia numa organização social complexa, que determina as inter-relações das unidades e as responsabilidades de cada uma delas”. É a partir dessa representação que a empresa é transparente com todos, demonstrando com clareza quais são os papéis e responsabilidades de cada um dentro da organização. Por isso, o organograma é considerado uma ação diretamente relacionada com o pilar de Transparência.

Um organograma possui todas as atividades a serem realizadas dentro da empresa, relacionando-as com as suas respectivas áreas e hierarquias. O organograma é indicado para documentação da estrutura organizacional da empresa. Também é indicado para deixar claro para os colaboradores seus papéis dentro da empresa. Muitas vezes essa estrutura é utilizada para traçar planos de carreira, ação motivacional e a própria gestão empresarial. O organograma pode ser encontrado em diferentes modelos e formatos. A maior parte das organizações conhecidas são estruturadas com a técnica de organograma estrutural. É o tipo de organograma clássico, que pode ser encontrado como horizontal, em linha, linear, misto, entre outros. Com exceção do organograma horizontal, que tem a sua hierarquia disposta da esquerda para a direita, os organogramas estruturais possuem o formato similar a uma pirâmide (MAIA, 2014). Maia (2014) apresenta apenas duas justificativas sobre a utilização do organograma circular. A primeira é a apresentação estética, sendo assim visualmente agradável. A segunda justificativa é a redução de conflitos hierárquicos, pois não há definições claras de hierarquia. Muitas empresas que adotam o organograma circular possuem o organograma estrutural apenas para identificar a hierarquia, quando necessário. Em ambos os modelos de organograma, entende-se que há a necessidade de construir um plano de carreira para cada colaborador a fim de conduzi-los ao crescimento constante dentro da organização.

1.4. Plano de Carreira

O plano de carreira pode ser incluído dentro do pilar de Equidade, uma vez que trata de forma justa todos os colaboradores, traçando um caminho para cada um, onde sua remuneração está relacionada com seus resultados almejados e seu crescimento na empresa. Todos os seres humanos sentem necessidade de enxergar uma possibilidade de crescimento. Segundo Maslow, os seres humanos possuem cinco necessidades básicas que são buscadas ao longo da vida, chamada “hierarquia dos motivos humanos”. Segundo ele, à medida que as necessidades são supridas, o ser humano tende a querer satisfazer a próxima necessidade na hierarquia. As necessidades estão classificadas em: fisiológicas, segurança, afiliação, auto-estima e realização pessoal (PINHO, 2019). Necessidades fisiológicas são as necessidades básicas como respirar, comer, descansar. Necessidades de segurança se resumem ao abrigo, proteção, trabalho e segurança de bens e

propriedades. As necessidades de afiliação, nada mais são que as necessidades sociais de uma pessoa, que envolve a sensação de pertencimento e vínculos primários (família). A auto-estima se resume em uma confiança pessoal e uma confiança dos outros em relação a si mesmo. A necessidade de realização pessoal são necessidades estéticas, de saber e entender, criatividade, e por isso é a última na categoria.

Como apontado, um indivíduo sempre será motivado por suprir suas necessidades. Sua maior motivação sempre dependerá de quais necessidades mais básicas na hierarquia foram saciadas (HESKETH, 1980). Depois que suas necessidades básicas e fisiológicas foram satisfeitas, vem a sua segurança. Essa necessidade de segurança também é baseada em uma estabilidade financeira do ser humano. A estabilidade e a possibilidade de crescimento dentro de um ambiente de trabalho conduz a escolha do profissional entre diferentes empregos. A competitividade entre companhias não se dá apenas pelos clientes, mas por profissionais que possam agregar intelectualmente a empresa. Por isso a necessidade de um plano de carreira. O profissional, quando se encontra dividido entre dois ou mais ofertas de emprego, leva em consideração qual irá permitir seu crescimento de forma mais objetiva. Plano de carreira é o nome do caminho estruturado dentro de uma empresa, pelo qual o funcionário percorre ao longo de sua carreira em uma organização (Endeavor e Sebrae 2017). Com o plano de carreira estabelecido, um funcionário sabe quais são as expectativas da empresa com relação aos profissionais de determinadas posições. Também o deixa ciente de atitudes e especializações que devem ser tomadas, a fim de promover o crescimento profissional. Olhando da perspectiva da empresa, o plano de carreira proporciona um ambiente propenso para a atração e retenção de talentos. Da perspectiva do profissional, é o plano de carreira que torna a caminhada mais confortável e segura, visto que o caminho a ser traçado e as ações a serem tomadas já são conhecidos. A fim de quantizar o crescimento de cada profissional uma medida comumente adotada dentro das organizações são as avaliações de desempenho.

1.5. Avaliação de Desempenho

Avaliação de desempenho é um instrumento utilizado por diversas empresas a fim de melhorar as habilidades e competências de seus colaboradores. Também é

uma forma da empresa avaliar os resultados e a forma como seus colaboradores estão se desenvolvendo e se sentindo dentro da empresa. Por isso, é possível enquadrar a avaliação de competências dentro do pilar de prestação de contas. Dentro de uma startup, a avaliação periódica também pode existir para entender quais são os interesses dos colaboradores. O primeiro foco da avaliação de desempenho é proporcionar ao colaborador a possibilidade de analisar suas atitudes e refletir se elas se enquadram dentro do ambiente organizacional em que está inserida. A avaliação de desempenho sempre tem o intuito de auxiliar o colaborador a crescer, avaliando suas atitudes mediante as suas responsabilidades dentro da empresa, ressaltando características positivas e fortalecendo suas dificuldades.

Como já apontado, as pessoas possuem a tendência de sempre buscar suprir suas necessidades (PINHO, 2019). Uma de suas necessidades é a de afiliação, que a faz precisar de um lugar para pertencer. A avaliação proporciona esse conforto, onde o colaborador poderá se sentir acolhido pela organização e, ao mesmo tempo, será confrontado positivamente sobre seu desempenho e atitudes. Tessaro et al. (2018) dizem que a gerência possui o dever de participar da motivação de seus empregados e vigiar suas necessidades a fim de tornar o ambiente de trabalho satisfatório. Existem três formas de incentivar a motivação de um empregado dentro do ambiente de trabalho: delegando tarefas que permitam que o empregado alcance seus objetivos pessoais previamente definidos, auxiliando o colaborador a identificar gratificações essenciais como o senso de realização e autoestima, atingidos pelo comprometimento com o trabalho e reforçando seus resultados positivos com recompensas por parte da organização (MARRAS, 2000). É isso que a avaliação de desempenho proporciona: mostra ao colaborador sua capacidade de crescimento, estimula a busca por objetivos pessoais e incentiva o progresso.

Existem diferentes tipos de avaliação que podem ser feitas dentro de uma organização: A primeira é a *autoavaliação*. Nessa avaliação, o colaborador pode responder um questionário com o intuito de gerar reflexão, identificando seus pontos positivos e negativos. Após esse questionário, um supervisor conversa com o colaborador para juntos discutirem estratégias para melhorar seu desempenho. Outra forma é a *avaliação de desempenho da equipe*. Nessa avaliação, o desempenho em questão é o do grupo de determinado projeto. Ela auxilia no alinhamento dos membros da equipe, melhorando relacionamentos e comunicação e também identificando problemas que podem existir dentro do grupo. A *avaliação em*

escala gráfica avalia diferentes variáveis, como pontualidade, assertividade, etc. E relaciona essas variáveis com pontuações, como uma escala de 0 a 5. A principal vantagem dessa escala é sua praticidade. A *avaliação 360 graus* é a avaliação que envolve todos na rotina de trabalho do colaborador. Nessa avaliação os líderes, membros da equipe e outras pessoas envolvidas no dia a dia do colaborador participam da avaliação. O resultado é uma comparação entre as diferentes considerações de todos que avaliaram o colaborador. Normalmente para essa avaliação, usa-se a técnica de escala gráfica. O quinto tipo de avaliação se chama *escolha forçada*. Nessa avaliação, o colaborador recebe uma lista com diversas afirmações estratégicas sobre seu comportamento, positivas e negativas, que devem ser respondidas no sistema de verdadeiro ou falso. A sexta forma de avaliação é a *avaliação de competências*, que considera três fatores básicos, chamados CHA. Onde "C" corresponde ao Conhecimento e as aptidões cognitivas do colaborador. "H" corresponde a Habilidade e seu domínio de executar tarefas. A letra "A" corresponde a Atitude, ou seja, o fator que motiva o colaborador. Nesse método, o questionário precisa contemplar competências técnicas e comportamentais. No método de *avaliação de metas e resultados* a abordagem é de caráter quantitativo, ou seja, são os resultados do colaborador que entram na conta. Seu objetivo é ser uma avaliação segura e assertiva sobre as expectativas da empresa em cima do colaborador. O último tipo de avaliação é o de *desempenho do líder*. O líder é capaz de mudar o desempenho de toda uma equipe, seja positivamente ou negativamente. Por isso é preciso existir um processo de avaliação e feedbacks por parte dos colaboradores, dando uma visão geral de seu desempenho. Essa forma de avaliação torna mais claro o entendimento do líder com relação a forma com que sua equipe é desenvolvida (SITEWARE, 2018).

1.6. Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)

Um dos fatores dentro da prestação de contas é a conformidade da empresa com a legislação. Por se tratar de um estudo em startups voltado para a área de healthtech, pode haver a presença de dados de pacientes, como exames e dados clínicos. Sendo assim, é necessária a regulamentação em cima da LGPD, que entrou em vigor em setembro de 2020. O principal objetivo da LGPD é regularizar o tratamento de dados pessoais pelas empresas. A motivação para a implementação dessa lei no Brasil foi o fato de dados pessoais serem de muita importância na

economia moderna. Esses dados pessoais permitem a realização de predições, análise de perfil de consumo e opinião (SOARES, 2019).

Leis de proteção de dados são comuns em todo o mundo, visando sempre a regulamentação do tratamento de dados pessoais e proteção contra acidentes e incidentes com dados pessoais. Segundo a Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, a LGPD tem como objetivos proteger a privacidade dos cidadãos brasileiros, garantir a liberdade de expressão, informação, comunicação e crenças, manter inviolável a vida privada e imagem das pessoas, acompanhar o desenvolvimento econômico e tecnológico, defesa do consumidor, direitos humanos e exercício da cidadania. Por mais que a lei se aplique a empresas, ofertas de bens e serviços, ela não se aplica ao uso pessoal e não comercial, não se aplica para finalidade jornalística, acadêmicos e segurança pública. Dados pessoais são os dados que “permitem identificar uma pessoa ou torná-la identificável” (Lei nº 13.709, art. 5º). No contexto de healthtech, exames médicos e dados referentes à saúde estão incluídos no escopo de dados pessoais, sendo que os dados referentes à saúde também podem entrar no âmbito de "dados pessoais sensíveis", que são dados que demandam mais proteção de um dado pessoal comum. A lei tem diversas regulamentações com relação ao seu cumprimento e a regulamentação que demanda a prestação de contas à Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD) é a elaboração do Relatório de Impacto à Proteção de Dados Pessoais (RIPD). Esse relatório é o documento que demonstra quais dados pessoais são coletados, tratados, usados e compartilhados dentro de uma organização. Também demonstra quais são as medidas adotadas a fim de minimizar os riscos que podem afetar os direitos dos titulares dos dados. Em resumo, o RIPD deve seguir 8 passos(Figura 2).

Inicialmente deve-se identificar os agentes de tratamento e o Encarregado. Os agentes de tratamento são o Controlador e o Operador. O Controlador é quem toma as decisões que dizem respeito ao tratamento dos dados pessoais e pode ser uma pessoa natural ou jurídica. O Operador é quem realiza o tratamento dos dados pessoais em nome do controlador. O Encarregado é o canal de comunicação entre o Controlador, a ANPD e os titulares de dados. Essa autoridade é a pessoa do governo responsável por gerenciar e fiscalizar a atuação da lei no país. Tendo os responsáveis identificados, é necessário também identificar a necessidade de elaborar o relatório. Como diz a lei nº 13.709, o RIPD poderá ser solicitado em alguns casos como segurança pública, segurança nacional ou do Estado e em

atividades de investigação e repressões penais. Também poderá ser solicitado se houver infração da LGPD ou quando a ANPD solicitar. Depois de identificar a necessidade de haver um relatório, é preciso descrever o tipo de tratamento de dados realizado pela empresa. Esse tipo de tratamento pode ser especificado em natureza, escopo, contexto e finalidade.



Figura 2: Etapas da fase de elaboração do RIPD
Fonte: (CRAVO et al., 2020).

O tratamento de dados pessoais, segundo a LGPD (art 5º, X) é

“Toda operação realizada com dados pessoais, como as que se referem à coleta, produção, recepção, classificação, utilização, acesso, reprodução, transmissão, distribuição, processamento, arquivamento, armazenamento, eliminação, avaliação ou controle da informação, modificação, comunicação, transferência, difusão ou extração.”

Essa descrição tem como objetivo principal descrever os processos e fornecer informações para avaliação e tratamento de riscos para com os dados pessoais. Em poucas palavras, a natureza do tratamento diz respeito a forma que a instituição trata o dado pessoal. O escopo do tratamento é a abrangência desse tratamento de dados. O contexto do tratamento é onde são apresentados os fatores que podem afetar o titular dos dados ou o impacto que o tratamento de dados pode causar. A finalidade do tratamento é justamente a motivação da organização em tratar esses dados pessoais que foram coletados. Na etapa de identificar as partes interessadas consultadas é importante identificar quem foi consultado para a obtenção dos dados

a fim de obter opiniões legais. Também é importante identificar os pontos ressaltados pelas partes consultadas. Esses pontos são sobre os possíveis riscos que podem acontecer durante o tratamento dos dados. Quando se chega na etapa de descrever a necessidade e proporção dos dados é preciso descrever a avaliação da instituição e demonstrar que o tratamento realizado pelas organizações é o mínimo necessário para o exercício de suas finalidades, utilizando apenas dados pertinentes. Ao se identificar e avaliar riscos, a organização deve definir quais são as medidas e mecanismos preventivos e reativos em relação aos impactos negativos da coleta e tratamento dos dados pessoais. Ou seja, deve-se avaliar a probabilidade da ocorrência de eventos de risco, o possível impacto caso o ocorra algum incidente e avaliar a probabilidade de risco para cada evento. Após avaliar os riscos é preciso identificar medidas para tratar os riscos, como medidas de segurança técnicas e administrativas suficientes para preservar os dados pessoais de acessos não autorizados e possíveis acidentes. Todas essas identificações pontuadas no RIPD devem ser aprovadas pelo Encarregado e pelos representantes dos cargos de Controlador e Operador. Também, depois de aprovadas, devem sempre estar em constante revisão, buscando sempre aumentar a segurança dos dados pessoais (CRAVO et al., 2020).

Toda a regulamentação referente ao tratamento de dados pessoais na área da saúde especificamente é descrita na lei nº 13.709. Entende-se na lei que dados referentes à saúde estão incluídos na lei (art. 5º, II) e que o tratamento de dados pessoais e de dados pessoais sensíveis pode ocorrer se for para a tutela da saúde e realizado por profissionais da saúde, serviços de saúde e autoridade sanitária (art. 7º, VIII e art. 11º, II). Por isso, dentro de startups na área de healthtech, é preciso garantir que os dados são anonimizados (não identificáveis). Se os dados são utilizados pelas organizações de forma anônima, é possível utilizá-los dentro dos conformes da LGPD.

1.7. Perspectivas da Startup – Formulário ACE

ACE é uma das maiores aceleradoras da América Latina. Inicialmente seu nome era Aceleratech, fundada em 2012 e foi a primeira aceleradora de startups do Brasil com o apoio de uma instituição de ensino. ACE é o nome adotado em 2016 (SALOMÃO, 2020). Em 2019, seu modelo de atuação mudou para uma proposta de levar startups para a série A de investimentos mais rápido e com maior preparo.

Hoje a ACE não é mais considerada uma aceleradora de startups, pois as aceleradoras costumam trabalhar com fomento de startups no chamado early stage, ou seja, como um de seus primeiros investimentos, otimizando sua base de usuários e dando oportunidade para a startup dimensionar seus produtos em diferentes mercados. Além do investimento financeiro direto que a ACE pode oferecer, também há um programa de mentorias sobre diversos assuntos relacionados ao crescimento de uma startup (SAGRADI, 2019). Dentro de várias condições que a ACE impõe para a startup ser capaz de receber o investimento, existe uma preparação dividida em seis grandes blocos: mercado, produto, marketing e vendas, estratégia e fundraising, time e gestão. Mercado é quando a startup tem seu perfil de cliente ideal bem definido, sabe o tamanho de mercado em que sua solução está inserida, conhece o cenário competitivo no Brasil e no mundo, tanto atualmente quanto futuramente. O produto diz respeito ao desenvolvimento, as métricas que monitoram o desenvolvimento da solução e clareza das barreiras tecnológicas existentes. A área de marketing e vendas é onde a ACE verifica a conversão por etapa do funil de vendas, ciclo de fechamento de clientes e como é o processo de estrutura comercial da startup. A estratégia da startup é avaliada conforme as premissas assumidas para a valorização da startup, tração e entregas cruciais e os objetivos da empresa a médio e longo prazo. O time é quem trabalha na startup. É nesse quesito que entram a cultura, valores, recrutamento e retenção de colaboradores. A gestão é a forma que o time lida com métricas e indicadores e como é o design organizacional da startup (NÉTO, 2020).

Todas essas áreas podem ser encaixadas em um formulário, preparado pela própria ACE, onde é possível detalhar cada um desses blocos de preparação. Uma vez que a startup tem essas questões respondidas, ela pode estar preparada não só para uma rodada de investimentos, mas também para sua própria organização e suporte do pilar de responsabilidade corporativa, uma vez que esses blocos de preparação dizem respeito a responsabilidades de longo prazo na empresa, preocupação da credibilidade da empresa diante dos funcionários e possíveis investidores.

3. RESULTADOS

3.1. Cultura Organizacional

Dentro da cultura organizacional da empresa, foi proposta a definição de uma cultura própria da startup HHS, situada em São José dos Campos. Para isso, foi criado um documento chamado “Conduta Organizacional”, onde é apresentado um pouco da história da startup para os colaboradores a fim de fazê-los conhecer a empresa. Outro fator apresentado nesse documento é sua proposta: apresentar condutas que devem ser seguidas a fim de proporcionar um ambiente saudável e agradável a todos os colaboradores. É nesse documento que o conceito de cultura organizacional é apresentado aos colaboradores de forma sucinta e prática. Logo em seguida, são apresentadas a missão, visão e valores da empresa, mostrando aos colaboradores os fundamentos morais e os objetivos da startup. Cabe a quem estiver montando o manual de conduta explicitar cada um dos tópicos como ética, moral, integridade física e financeira ou até mesmo gerar uma reflexão nos colaboradores. Normalmente a escolha da forma do manual de conduta é realizada conhecendo quem são os colaboradores e seus valores morais. Em uma startup com poucas pessoas é possível ser mais reflexivo, uma vez que o acompanhamento de cada um será mais de perto. No exemplo, realizado para a HHS, foi optado por uma versão reflexiva, onde os tópicos do manual de conduta são resumidos em: “A decisão que eu tomar fará bem para mim e para a empresa?”. Outro ponto é descrever quem é o colaborador da startup, mostrando quais são as atitudes esperadas de cada um. É possível observar o exemplo no anexo 1.

3.2. Organograma

Como é possível observar no organograma da empresa (Figura 3), há três áreas de atuação dentro da HHS:

- Relacionamento com Cliente
- Governança corporativa
- Pesquisa e Desenvolvimento

Dentro da área de atuação de Relacionamento com Cliente, há dois eixos de atuação: Suporte e Vendas. No eixo de suporte é possível observar que há dois cargos: Técnico (onde a empresa se coloca disponível para o cliente em caso de anomalias no software) e Contrato (referente à contratação feita pelo cliente. No eixo de vendas há o cargo de Venda direta, onde o cliente contrata o serviço, o Marketing

e o Customer Success, que diz respeito ao acompanhamento do cliente no pós venda. Na área referente a governança corporativa entra o eixo financeiro, que diz respeito as atividades contábeis da startup e o eixo organizacional. No eixo organizacional entram todas as áreas administrativas, recursos humanos, qualidade, auditoria e jurídico. A área de pesquisa e desenvolvimento engloba a gestão de projetos referentes as soluções da startup (ciência de dados) e a gestão de projetos que envolvem os softwares utilizados pela HHS e seu desenvolvimento (engenharia de software). Antes de todas essas áreas há a diretoria da startup, onde se encontra o CEO. Também há o conselho, que envolve todos os acionistas da empresa e a equipe de coordenação de pesquisa, que na HHS é composta por pesquisadores e médicos de clínicas parceiras da startup. Dentro de cada uma dessas áreas há um diferente plano de carreira e/ou política de recompensa, que atende de melhor forma cada uma das funções exercidas.

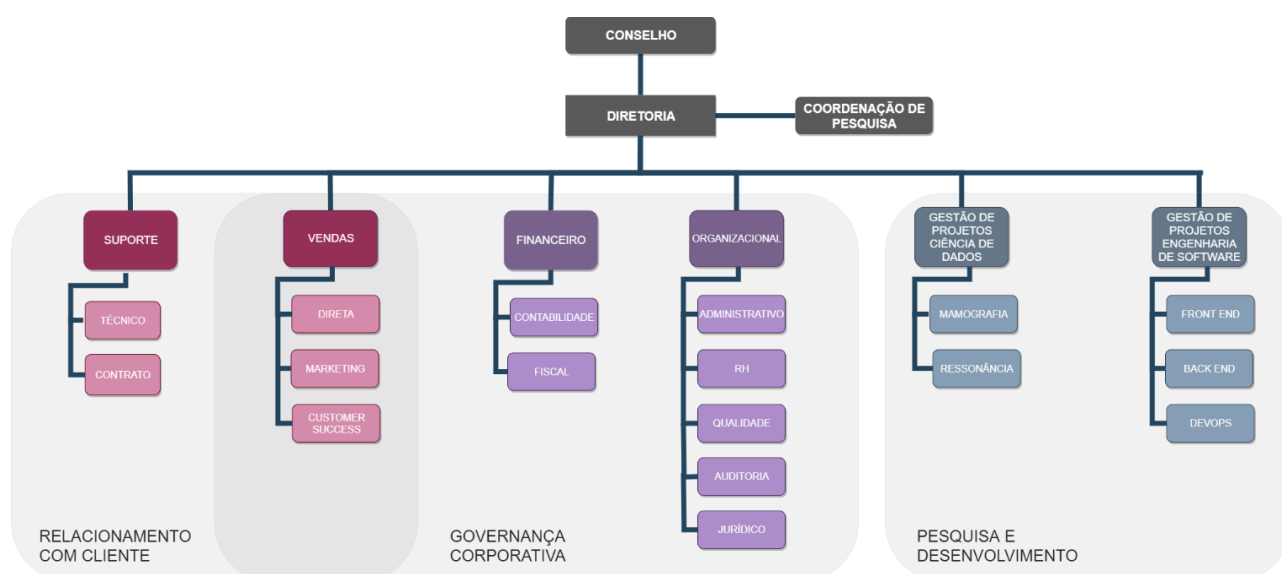


Figura 3: Organograma da startup HHS

Fonte: Elaborada pela autora.

Para uma startup que ainda está no início, talvez seja um desafio encaixar um colaborador para cada espaço existente no organograma. Porém é claro que todas as áreas dentro de uma startup devem estar preenchidas. Por isso, o indicado é listar quais são todas as funções que devem ser exercidas dentro da startup e dividir entre o time. Mesmo que sejam apenas dois sócios inicialmente, é importante as funções serem divididas. Com o organograma dividido é possível localizar os locais

de maior necessidade de contratação, poupando uma contratação desnecessária para a empresa no início, onde há menos investimentos e capital.

3.3. Plano de Carreira

Para o contexto da startup HHS foram propostos diferentes tipos de planos de carreira para as diferentes áreas contidas no organograma: relacionamento com cliente, governança corporativa e pesquisa e desenvolvimento.

Cada um dos planos de carreira propostos segue uma linha de crescimento em quatro níveis: Estagiário, Júnior, Pleno e Sênior. Cada um desses níveis é referente ao tamanho do seu cargo dentro da empresa e ao salário. Há diferentes passos dentro desses níveis, que devem ser alcançados pelo colaborador a fim de mudar de nível (Figura 4).



Figura 4: Degraus Internos dos Níveis de Crescimento
Fonte: Elaborado pela autora.

3.3.1. Relacionamento com cliente

Em relacionamento com clientes, por se tratar de uma função onde há uma linha a ser seguida e que suas funções estabelecidas tendem a permanecer imutáveis ao longo do crescimento de carreira, foi proposto o modelo de carreira em linha, onde o colaborador tem a liberdade de crescer dentro da sua área de atuação, sem sair de seu foco principal. O modelo de plano de carreira em linha segue o crescimento de Estagiário à funcionário Júnior, funcionário Pleno e funcionário Sênior (Figura 5a). Esse plano de carreira também se aplica a cargos relacionados ao braço financeiro da empresa, visto que ao crescer na carreira, há uma maior confiança no funcionário, que vem a liderar novos integrantes na equipe.

3.3.2. Governança Corporativa – Organizacional

O segmento organizacional de uma startup possui suas áreas muito ligadas. Foi proposto, para este ramo, um plano de carreira em rede (Figura 5b). O plano de carreira em rede possui uma característica mais aberta para o funcionário, onde ele tem mais de uma possibilidade de linha da carreira para escolher e seguir.

Cada uma das colunas é referente a diferentes atuações dentro do ramo organizacional, sendo elas: Administrativo, RH, Qualidade, Auditoria e Jurídico. É importante salientar que por serem áreas que requerem um conhecimento específico, a mudança de área vem com uma avaliação do colaborador, provando sua aptidão para o novo cargo escolhido. Como pode ser visto no diagrama, o nível “estagiário” é abrangente em todas as áreas. A ideia é que quem se encontra nesse nível tem a possibilidade de transitar entre todas as áreas concomitantemente, a fim de consolidar a sua melhor aptidão.

3.3.3. Pesquisa e Desenvolvimento

No ramo de pesquisa e desenvolvimento, cada um dos colaboradores enquanto Júnior e Estagiário seguem um plano de carreira similar ao em linha. Ao se encontrar no nível Pleno, o profissional tem duas possibilidades de carreira: uma carreira na área técnica e uma carreira técnica de gestão.

Na carreira técnica, o colaborador torna-se especialista na área de desenvolvimento, se aprofundando mais na sua área de atuação. Na carreira técnica de gestão, o colaborador continua em uma carreira técnica e continua aprimorando suas habilidades, porém, além disso, também há o cargo de gestão de projetos, onde os envolvidos em cada projeto respondem à essa pessoa.

O plano de carreira para pesquisa e desenvolvimento se assemelha muito ao plano de carreira paralela em Y. Sua única diferença é que, ao invés de se ter uma separação clara entre especialista e gestor, no plano de carreira proposto, o cargo de gestor também é técnico, pois o colaborador como gestor continua desenvolvendo como um especialista.

O plano proposto foi chamado λ (lambda) invertido. O motivo para esse nome é o formato da letra, que não se bifurca no centro como a letra Y, mas sim há um novo ramo que sai do eixo principal, mostrando que é possível seguir uma carreira totalmente especialista, mas também é possível seguir uma carreira de gestão, não deixando de atuar também como especialista da área (Figura 5c). No contexto da

startup HHS foi um modelo utilizado pois mesmo havendo crescimento dentro da carreira, a atuação como especialista não pode ser deixada de lado, uma vez que o time é reduzido e está em alto desenvolvimento de soluções e produtos.

3.3.4. Linhas de crescimento

Dentro de cada plano de carreira, há diferentes níveis, chamados de linhas de crescimento. São elas: Estagiário, Júnior, Pleno e Sênior (Figura 4). Essas linhas de crescimento deixam, de maneira mais explícita, qual o caminho que o profissional irá seguir dentro da empresa. Dentro de cada nível existem diferentes passos a serem percorridos, chamados de posições. No nível Estagiário há 4 posições. Já nos níveis Júnior, Pleno e Sênior possuem 8 diferentes posições. O avanço dentro de cada uma dessas posições se dá por meio de avaliações periódicas, onde o profissional terá suas competências avaliadas, por meio da avaliação de competências. Além das competências, será avaliado o seu desempenho, como a conclusão de projetos, conhecimentos adquiridos e outras métricas específicas para cada nível.

Cada empresa tem a liberdade de definir seus próprios critérios de crescimento. Isso quer dizer que as dimensões técnicas e administrativas podem mudar mediante ao contexto em que a startup se encontra. Ou seja, há a possibilidade de um colaborador crescer mais rapidamente ou mais lentamente dependendo da organização em que está inserido.

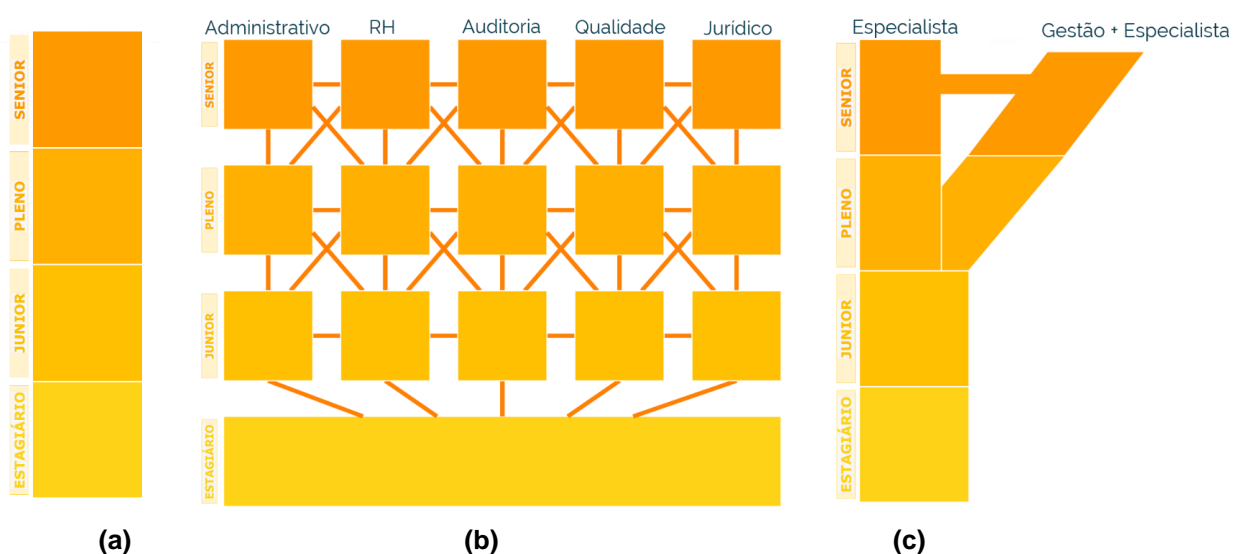


Figura 5: Planos de carreira em linha, rede e lambda-invertido.
Fonte: Elaborado pela autora

3.4. Avaliação de Competências

A avaliação de competências é uma avaliação periódica, feita por um gestor, a fim de quantizar as competências dos funcionários da empresa. Essa avaliação é relevante para o crescimento da carreira do profissional e para o próprio desenvolvimento da empresa. Um profissional com crescimento constante é motivado a aumentar seu rendimento continuamente. Consequentemente a empresa também cresce e melhora seu desempenho.

Essa avaliação é composta de perguntas dentro de três diferentes áreas: Liderança, Autoavaliação e Avaliação 360 graus. Essas diferentes áreas contemplam a avaliação “CHA”, que diz respeito a Conhecimento, Habilidade e Atitude. Um estudo da “Ponte ao Futuro” sugeriu o plano CHA+C, onde também seria acrescentado na avaliação o comportamento (GOLDACKER, 2019). Por isso, as perguntas da avaliação envolvem a medida de conhecimento, habilidade, atitude e comportamento de todos, incluindo a liderança das equipes. Na Tabela 2 estão descritas as perguntas referentes a avaliação de desempenho. As perguntas listadas como perguntas de liderança, são perguntas feitas aos colaboradores sobre sua satisfação e o que esperam de um bom líder. Na avaliação 360 graus, todos avaliam todos dentro de um projeto ou equipe (SITEWARE, 2018). Como a startup onde o método foi aplicado possui poucos colaboradores, foi possível todos os colaboradores se avaliarem mutuamente. Na autoavaliação foram colocados objetivos pessoais de crescimento, onde o colaborador pode descrever onde ele espera chegar até a próxima avaliação. Essa descrição de objetivos pode posteriormente ser utilizada no feedback, após a avaliação. Também foram colocados na autoavaliação tópicos já avaliados na avaliação 360 graus. Isso é necessário para poder entender como o colaborador se enxerga e também para identificar possíveis desvios de opinião. Sendo assim é possível reparar atitudes de colaboradores que acreditam estar com bom desempenho, e que todo o grupo aponta problemas. Mas também é possível averiguar casos onde o colaborador tem desempenho excelente, mas não enxerga seu bom desempenho e fica desmotivado para se desenvolver dentro da organização. As perguntas também foram divididas entre dissertativas e quantitativas. Nas perguntas dissertativas o colaborador possui abertura para descrever com maiores detalhes suas respostas. Nas perguntas quantitativas o colaborador deve dar pontuações entre 1 e 5 para a resposta. Onde 1 é a resposta mais negativa e 5 é a resposta mais positiva.

Tabela 2 – Perguntas da Avaliação de Desempenho

Área	Pergunta	Tipo de avaliação
Liderança	Posturas esperadas de um bom líder	Dissertativa
	Pontos positivos e negativos do líder	Dissertativa
	Motivação	Quantitativa
	Respeito	Quantitativa
	Apoio	Quantitativa
	Comprometimento	Quantitativa
	Relacionamento	Quantitativa
	Postura de liderança	Quantitativa
	Características necessárias para um bom líder	Quantitativa
Avaliação 360 graus	Relacionamento	Quantitativa
	Desempenho de trabalho	Quantitativa
	Dedicação	Quantitativa
	Comunicação	Quantitativa
	Trabalho em equipe	Quantitativa
Autoavaliação	Objetivos pessoais de crescimento	Dissertativa
	Objetivos já atingidos	Dissertativa
	Conduta (valores)	Quantitativa
	Pontualidade	Quantitativa
	Aceita Críticas	Quantitativa
	Proatividade	Quantitativa
	Eficiência	Quantitativa
	Organização	Quantitativa
	Qualidade de trabalho	Quantitativa
	Competência técnica	Quantitativa
	Responsabilidade	Quantitativa
	Flexibilidade	Quantitativa
	Motivação	Quantitativa
	Incentivo aos colegas	Quantitativa
	Trabalho em equipe	Quantitativa
	Comunicação	Quantitativa
	Cooperação	Quantitativa
	Relacionamento com colegas	Quantitativa
	Motivação	Dissertativa
	Oportunidades de crescimento e aprendizado	Dissertativa

Fonte: Elaborada pela autora

O processo de questionário pode ser feito com um formulário impresso para ser respondido a mão, mas também pode ser realizado a partir da ferramenta “Google Forms” da empresa Google. A aplicação na startup HHS foi feita utilizando essa ferramenta, pois ela permite a visualização das respostas individuais e também todas as respostas juntas em gráfico, facilitando a avaliação 360 graus.

Um exemplo de visualização geral das respostas dos colaboradores pode ser visto na Figura 6. Nesse exemplo há uma pergunta sobre a caracterização do trabalho para os colaboradores. Essa pergunta foi feita para medir a qualidade do clima organizacional da empresa e também para indicar quais pontos devem ser melhorados. Como é possível observar, as respostas são mais concentradas em pontos positivos como “motivador”, “desafiador”, “inovador”. Também é possível reparar que há respostas como “cansativo”, “entediante” e “estressante”. Com essas respostas pode-se perceber que a maioria dos colaboradores se mostra satisfeitos com seu trabalho, mas provavelmente um colaborador não se sente confortável com o exercício de seu trabalho. É nesse ponto que é preciso identificar o colaborador e registrar esse ponto para conversar com ele durante o período de feedback e entender o que causa esse estresse no exercício de seu trabalho.

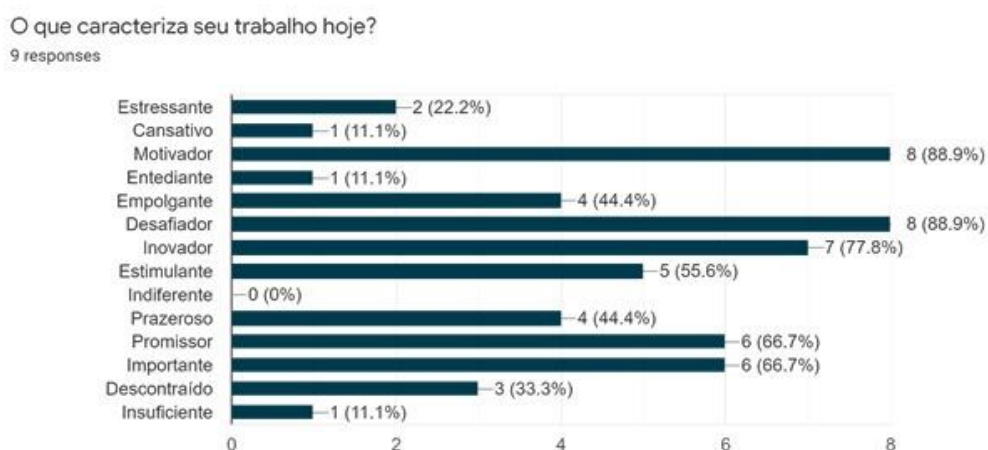


Figura 6: Caracterização do trabalho na HHS
Fonte: Elaborado pela autora.

Depois do processo de questionários para o avaliado, é preciso analisar as respostas recebidas, filtrá-las e montar um feedback para o colaborador. Esse feedback deve ser realizado em uma conversa, onde o avaliador expõe os pontos principais que foram observados dentro da avaliação, como fatores sobre sua autoavaliação e sobre a avaliação do grupo em relação ao colaborador (avaliação

360 graus). O resultado da avaliação de liderança é dado apenas a liderança. Durante essa conversa é interessante passar um feedback por escrito para o colaborador. Um modelo indicado para o feedback é o “Feedback 3-3-3”, onde o colaborador recebe uma tabela que indica quais são seus pontos a melhorar, quais os pontos em que ele está “mandando bem”, ou seja pontos positivos e também prioridades para os próximos meses, que são objetivos curtos para constante desenvolvimento. Cada um desses pontos são descritos conforme o impacto que eles tem no colaborador e no ambiente de trabalho, há uma indicação de como melhorar ainda mais os pontos positivos e tratar os pontos negativos. Também há uma descrição de status, a fim de registrar se essa já era uma questão levantada sobre o colaborador ou não (Figura 7).

MM/AAAA FeedBack Individual

	Nome Exemplo	Impacto	Como melhorar	Status
Pontos a melhorar	Ponto a melhorar 1 Ponto a melhorar 2 Ponto a melhorar 3	Impacto do ponto 1 Impacto do ponto 2 Impacto do ponto 3	Melhorar o ponto 1 Melhorar o ponto 2 Melhorar o ponto 3	Ponto melhorado Ponto ainda a ser trabalhado Objetivo alcançado com sucesso!
Mandando bem	Mandando bem 1 Mandando bem 2 Mandando bem 3	Impacto do ponto 1 Impacto do ponto 2 Impacto do ponto 3	Melhorar o ponto 1 Melhorar o ponto 2 Melhorar o ponto 3	Ponto melhorado Ponto ainda a ser trabalhado Objetivo alcançado com sucesso!
Prioridades para os próximos 3 meses	Realizar atividade 1 Melhorar "Ponto a melhorar 3" Desenvolver "Mandando bem 1"			Pessoas em avaliação

Figura 7: Exemplo de feedback 3-3-3
Fonte: Elaborado pela autora.

Foi também elaborado um manual sobre como conduzir uma avaliação individual, a fim de auxiliar os avaliadores a atingir os objetivos de forma mais eficiente. O manual pode ser encontrado no anexo 2.

3.5. Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD

O estudo realizado sobre LGPD resultou em um documento sobre as implicações da LGPD dentro da startup HHS, onde são descritas as leis que se aplicam diretamente a uma startup na área de tecnologia aplicada à saúde, que utilizam imagens de exames médicos. Como na startup HHS todas as imagens tratadas são anonimizadas, há uma facilidade em lidar com a LGPD. No anexo 3 está o documento criado para a HHS referente a LGPD e suas implicações para a startup.

3.6. Perspectivas da Startup – Formulário ACE

Tendo como base o formulário para investimentos da ACE, foram reunidas as perguntas sobre o design organizacional da empresa e sua responsabilidade corporativa a fim de facilitar a preparação da startup para uma apresentação para possíveis investidores. Por isso, foi desenvolvido o questionário “Perguntas prontas para responder investidores”, que pode ser lida com maiores detalhes no anexo 4.

3.7. Primeiros passos para conduzir uma startup

Diante de todas as informações levantadas de cultura organizacional, organograma, plano de carreira, avaliação, regulamentação com a lei e preparação para investimentos, foi montada uma lista de tarefas para o auxílio de um novo empreendedor, que deseja estruturar a área de governança corporativa de sua startup.

1. Definir missão, visão e valores: Como já citado, o trio missão-visão-valores é o que vai definir o objetivo da startup e mostrar, em poucas palavras, o que a empresa representa para a sociedade.

2. Montar o organograma da startup: É com o organograma que todos os papéis dentro da startup são definidos. Também é a partir dessa estrutura que as tarefas podem ser melhor divididas entre os sócios e colaboradores. E sempre ter em mente que quando as pessoas sabem suas funções mais definidas, a equipe fica alinhada e o crescimento e desenvolvimento se tornam algo natural.

3. Definir e estruturar uma cultura organizacional: Sem uma cultura organizacional estruturada o alinhamento da equipe pode se perder. Também é com a cultura organizacional estruturada que a essência da empresa se forma. Além disso, a cultura permite uma facilidade em novas contratações, por já ter definido os valores que um novo colaborador deve ter (além de suas competências técnicas).

4. Se preparar para responder todas as perguntas dos possíveis investidores: Essa preparação reduz a pressa que sempre há ao precisar reunir documentos para novos investimentos. Também traz credibilidade à startup, uma vez que tem diversos fatores de governança já bem estruturados.

5. Adequar sua startup à legislação em relação a LGPD: Por ser uma lei recente e que já possui versões semelhantes em diversos países, a adequação à LGPD é relevante tanto dentro do país, quanto para possíveis negócios internacionais.

6. Montar um sistema de avaliação com seus colaboradores: O sistema de

avaliação de competências auxilia no monitoramento de colaboradores e estimula seu desenvolvimento pessoal e profissional ao longo de sua jornada na organização.

4. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

O crescimento e financiamento de uma startup é um processo complicado que exige muito esforço e dedicação dos novos empreendedores. A dificuldade de investimento em decorrência de pouco preparo organizacional é um grande obstáculo que a maioria das startups enfrenta. Por isso, a necessidade de implementar um passo a passo simplificado para a implementação da governança corporativa dentro de uma startup é uma necessidade real. Existem hoje diversos materiais para a estruturação de governança corporativa, mas poucos são voltados para o contexto de startups. Os materiais existentes exigem estudo e conhecimento da área administrativa como um todo. Por isso, esse estudo proporciona uma sistematização simplificada para novos empreendedores.

A criação de um passo a passo reduzido, com diferentes exemplos de aplicações é necessária, pois muitos dos novos empreendedores precisam dedicar seu tempo ao seu produto, oferecido pela startup. O fato de existir um sistema que o faça ter diversos conceitos relevantes para a estruturação da governança corporativa reunidos dentro de um só documento é de grande ajuda. Por isso, é relevante a existência de um passo a passo que mostre de forma direta sobre a relevância de definir a missão, visão e valores de uma startup, apresente formas de montar e aplicar um organograma, explicita a forma de definir e estruturar uma cultura organizacional, prepare o empreendedor para responder questões triviais para investidores, mostre um caminho para adequação da startup à legislação e ensine a gerir e estimular os colaboradores da startup, de forma que a governança corporativa seja implementada de uma forma leve e eficiente.

Com os resultados obtidos é possível observar o alívio da sobrecarga que os sócios da startup tem ao estruturar sua governança corporativa. As maiores contribuições são: (i) A diminuição do tempo investido dentro da área de governança e consequentemente uma maior dedicação ao desenvolvimento técnico da startup, e (ii) a facilidade em organizar documentos e responder questões relacionadas a organização da empresa que podem ser divisores de águas dentro de um possível investimento.

Uma das maiores dificuldades foi abranger todas as áreas da governança corporativa. A estruturação da governança no eixo de relacionamentos diretos com mercado e a organização da startup com relação a marketing ainda não foi desenvolvida. Uma aplicação futura é aumentar a abrangência dentro da área de

governança corporativa, que é vasta e também conseguir automatizar diversos processos, a fim de facilitar ainda mais a estruturação para novos empreendedores.

REFERÊNCIAS

AGBIN, K.C. **“The Impact of Organizational Structure and Leadership Styles on.”** IOSR Journal of Business and Management, 2013. p. 56-63.

ALVES, F. S. **Um Estudo das Startups no Brasil.** 2013. 76f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Ciências Econômicas) - Faculdade de Economia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2013.

ANJOS, M. **A importância da comunicação da missão, visão e valores para os empregados.** 2017. Disponível em: <<https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2017/09/4-A-importa%CC%82ncia-da-comunicac%CC%A7a%CC%83o-da-missa%CC%83o-visa%CC%83o-e-valores-para-os-empregados.pdf>>. Acesso em 20 jan. 2021.

BEKIN, S. F. **Endomarketing: Como Praticá-lo com Sucesso.** Pearson, 2003. 208 p.

BRASIL. Lei Nº 13.709 de 14 de Agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm>. Acesso em: 3 de set. 2020.

CRAVO, V. et al. **Guia de Boas Práticas: Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).** Comitê Central de Governança de Dados, 2020.

DIAS, L. O. M. **Análise do Nível de Aderência dos Pilares de Governança Corporativa no Modelo de Gestão de Duas Startups da Cidade de Ouro Preto - MG.** 2018. 30f. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, 2018. Disponível em: <https://monografias.ufop.br/bitstream/35400000/1295/1/MONOGRAFIA_An%C3%A1liseGovernan%C3%A7aCorporativa.pdf>. Acesso em: 02 out. 2019.

Endeavor e Sebrae. Plano de Carreira: como alinhar os objetivos da empresa com as expectativas dos seus funcionários. **Endeavor**. 2017. Disponível em:<<https://endeavor.org.br/pessoas/plano-de-carreira/>>. Acesso em 22 jan. 2020.

GAEA. Entenda o que é Framework. **Gaea**. 2019. Disponível em:<<https://gaea.com.br/entenda-o-que-e-framework/>>. Acesso em: 02 out. 2019.

GOLDACKER, F. **CHA ou CHA + C?: Entenda o trinômio conhecimento-habilidade-atitude**. Blumenau: Ponte ao Futuro, 2019. Disponível em: <<http://ponteaofuturo.com.br/ebooks/cha+c-conhecimento-habilidade-atitude-comportamento-ebook.pdf>>. Acesso em 28 jan. 2021.

HESKETH, J.L., e M.T.P.M. COSTA. “**Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho**.” Revista de Administração de Empresas 20.1980: p 59-68.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015. 108 p.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança corporativa para startups & scale-ups: Série IBGC Segmentos** 1. ed. São Paulo, SP: IBGC, 2019. 56 p.

LIMA, H. Endomarketing nas Empresas: O que é, Exemplos e Ações de Marketing Interno. **Endomarketing TV**. [SI][2018?] Disponível em: <https://endomarketing.tv/endomarketing/#.Xd_V8uhKjIU>. Acesso em 28 Nov. 2019.

MAIA, C. M. “**A motivação no exercício da profissão de corretor de imóveis: um estudo de caso na Imobiliária Teixeira de Carvalho – Filial**.” Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Setores Imobiliários) - Instituto Federal, João Pessoa, 2014.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MICHAELIS. **ORGANOGRAMA**. 2020. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/ORGANOGRAMA/>>. Acesso em 28 jan. 2020.

NAKAGAWA, M. **Ferramenta: Missão, Visão, Valores (clássico)**. 2012. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Missao-Visao-Valores.PDF>. Acesso em 20 jan. 2021.

NÉTO, L. F. S. Processo de Fundraising: Como funciona o processo de análise de investimentos da ACE? **ACE Startups**. 2020. Disponível em: <<https://acestartups.com.br/analise-de-investimento-em-startups-ace/>>. Acesso em 27 jan. 2021.

PINHO, G.A. **Psicoteologia – Teoria e Prática**. Mogi das Cruzes: Lopes & Acioli, 2019. 407 p.

RICO, A. L. **Dicionário Startupês - Os Significados dos Principais Termos do Ecossistema Empreendedor**. 142 p. São José dos Campos, 2019.

SAGRADI, R. Qual a diferença entre a ACE e uma aceleradora? **ACE Startups**. 2019. Disponível em: <<https://acestartups.com.br/qual-a-diferenca-entre-a-ace-e-uma-aceleradora/>>. Acesso em 27 jan. 2021.

SALOMÃO, K. Por dentro da ACE, uma das maiores aceleradoras da América Latina. **Exame**. 2020. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/por-dentro-da-ace-uma-das-maiores-aceleradoras-da-america-latina/>>. Acesso em 27 jan. 2021.

SITEWARE. Conheça 8 tipos de avaliação de desempenho para usar com sua equipe. **Siteware**, 2018. Disponível em: <<https://www.siteware.com.br/blog/gestao-de-equipe/tipos-de-avaliacao-de-desempenho/>>. Acesso em 26 jan. 2021.

SOARES, P. V. C. **Guia LGPD: Lei Geral de Proteção de Dados**. 22 p. São Paulo, 2019

STARTUPBASE. Estatísticas - Acompanhe em tempo real as principais informações do ecossistema de startups através de nossas estatísticas. **Startupbase**. 2021. Disponível em: <<https://startupbase.com.br/home/stats>>. Acesso em: 27 jan. 2021.

TESSARO, P. et al. **Avaliação de Desempenho: Uma Ferramenta para a Gestão de Pessoas**. In: MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, PÓS GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO, 18., 2018. Universidade Caxias do Sul. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsp PGA/xviii mostrappga/paper/viewFile/5962/1978>>. Acesso em: 26 jan. 2021.

ANEXOS

ANEXO 1 – CONDUTA ORGANIZACIONAL

CONDUTA ORGANIZACIONAL



Seja bem vindo(a) a HHS!

- ▶ A HHS foi fundada em Janeiro de 2019, com o objetivo ser uma plataforma online com soluções automáticas de auxílio ao diagnóstico de exames de imagens médicas incorporando tecnologias de PI e IA.
- ▶ Somos uma empresa que preza pela parceria acadêmica com universidades, sempre valorizando a pesquisa científica associada a produção de projetos. E temos uma comunicação empresa-universidade forte!



Seja bem vindo(a) a HHS!

- ▶ Este é um manual que apresenta diferentes condutas que devem ser levadas em conta e seguidas por você, colaborador(a) da HHS!
- ▶ Cada uma das condutas organizacionais escritas neste manual, foram feitas para que o ambiente da HHS seja confortável, amistoso e produtivo. E que você se sinta muito bem em trabalhar aqui.
- ▶ Para isso, devemos seguir da melhor forma nossa **Conduta Organizacional**.



O que é a Conduta Organizacional?

É a ROTINA, COMPORTAMENTO e MENTALIDADE dos colaboradores de uma empresa.

É a forma que todos nós nos relacionamos, os hábitos que temos, práticas de trabalho, valores, políticas e sistemas. Ela quem determina

- ✓ Nossos propósitos
- ✓ Nossas liberdades
- ✓ Nossa interdependência

Essa conduta é definida pelos valores, pela missão e pela visão da empresa.



Quando toda a empresa segue uma mesma conduta, cria-se a Cultura Organizacional.

Você conhece a Missão, Visão e Valores da HHS?

Missão:

Oferecer soluções online de processamento de imagens médicas para auxílio ao diagnóstico.



Visão:

Ser referência como software de auxílio ao diagnóstico entre PACS, laboratórios, médicos e pacientes

Valores:

- ✓ Eficiência e Precisão
- ✓ Qualidade de Vida
- ✓ Segurança e Confidencialidade
- ✓ Respeito
- ✓ Excelência
- ✓ Propriedade Intelectual

Valores



Eficiência e Precisão

Oferecer aos nossos clientes um método de prover diagnósticos mais eficientes e precisos, otimizando recursos e evitando eventuais falhas sistêmicas.



Qualidade de Vida

Auxiliar o diagnóstico de exames médicos, proporcionando melhor qualidade de vida para os pacientes.



Segurança e Confidencialidade

Garantir que todos os dados do paciente sejam anonimizados de acordo com a Lei Nº 13.7091/2018 (LGPD).



Respeito

Ter um ambiente de trabalho saudável, valorizando a individualidade e capacidade de todos os colaboradores.



Excelência

Ter uma equipe que é a melhor no que faz, com alta performance e qualificação.



Propriedade Intelectual

Aplicar o método científico à indústria, encorajando a pesquisa e inovação através de novas tecnologias.

Os Valores, Missão e Visão existem para guiar a forma como trabalhamos. A **missão** e a **visão** nos mostram para *onde* devemos levar a empresa. Já os **valores** nos dizem *como* percorremos este caminho.

Se alguma decisão a ser tomada estiver fora da abrangência dos valores e missão da HHS, basta se perguntar:

“A decisão que eu tomar fará bem para mim e para a Empresa?”

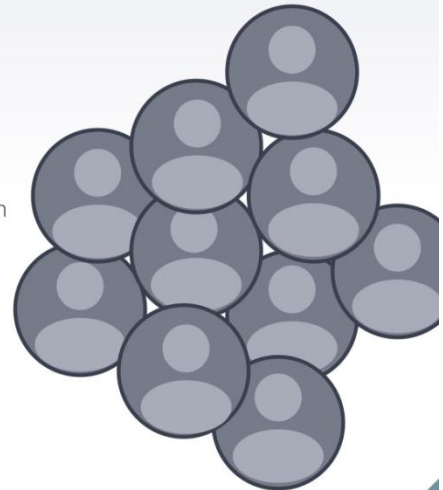
Quando a resposta para essa pergunta for “sim”, prossiga. Caso contrário, reveja essa decisão.

A liderança da HHS estará sempre disposta para te auxiliar com dilemas dentro do ambiente de trabalho!



Mas quem é o colaborador da HHS?

- ▶ Todo o time da HHS é composto de pessoas que prezam pela boa convivência no dia a dia, fazem vivos os valores da empresa diariamente e buscam sempre melhorar e ajudar os outros a serem sempre o melhor time que a HHS pode oferecer.
- ▶ Lembre-se sempre que antes de colaboradores, somos todos pessoas que precisam de boa convivência e de um ambiente agradável para trabalhar.
- ▶ O colaborador da HHS é aquele que sempre trata “humanos como humanos”, ou seja, com respeito, cortesia e admiração.



ANEXO 2 – COMO CONDUZIR UMA AVALIAÇÃO

A melhor forma de conduzir uma **Avaliação Individual**



Como conduzir uma Avaliação Individual?

É necessário entender primeiro que a Avaliação é dividida em 3 grandes partes: preparação, conversa e pós-avaliação.

A **Preparação** consiste em estar com o colaborador no período que precede a avaliação. Uma forma de saber como o colaborador enxerga suas atitudes e desempenho é montar formulários de autoavaliação e avaliação de clima e liderança. Esses formulários podem auxiliar na maneira em que a conversa é direcionada. O formulário de autoavaliação permite o entendimento de diversas atitudes dos colaboradores. Já o formulário de clima e liderança mostra como, em geral, a percepção dos colaboradores dentro da organização. Dentro da preparação é necessário também criar um roteiro para a conversa da avaliação e um feedback escrito para o colaborador.



A **Conversa** é o momento em que serão mostrados para o colaborador como a liderança da Harpia tem percebido suas atitudes e desempenho. É nesse momento em que ocorrerá a comunicação formal de direcionamento. Muitas vezes o colaborador tem atitudes que não são percebidas por ele mesmo e precisa ser instruído. Durante a conversa, é possível passar um feedback detalhado para o colaborador e deixar com ele um material onde ele tem, por escrito, indicativos de como aumentar sua performance dentro da empresa.



No período de **Pós-Avaliação** é quando todos os lados sabem de suas atitudes e buscam melhorar. O colaborador usa esse momento para aprimorar os pontos que foram destacados (tanto positivos, quanto negativos). A liderança da empresa usa a avaliação de liderança para melhorar sua performance e usa a avaliação de clima para trabalhar o ambiente do trabalho. Os colaboradores, ao preencher pesquisas de clima organizacional, esperam uma atitude da empresa em relação aos pontos que foram perguntados. Então se você perguntou aos seus colaboradores, por exemplo, o sabor preferido de café deles, eles vão esperar encontrar esse sabor de café nos próximos meses. A avaliação só termina quando se inicia a preparação para a outra.

A resposta à pesquisa de clima mostra que os colaboradores são ouvidos e que suas opiniões são válidas dentro da Harpia. Isso os faz sentir cada vez mais parte da empresa e, consequentemente, os leva a se empenhar mais para o bom andamento dos projetos e crescimento da organização.



► Dicas para um melhor desempenho na Avaliação Individual

Feedback Individual Harpia Health Solutions					
Nome do(a) Colaborador(a):					
Nome do avaliador	Assinatura do avaliador	Assinatura do avaliado	Assinatura do avaliador	Assinatura do avaliado	Assinatura do avaliador
Assinatura do avaliador	Assinatura do avaliado	Assinatura do avaliador	Assinatura do avaliado	Assinatura do avaliador	Assinatura do avaliado
Assinatura do avaliador	Assinatura do avaliado	Assinatura do avaliador	Assinatura do avaliado	Assinatura do avaliador	Assinatura do avaliado
Assinatura do avaliador	Assinatura do avaliado	Assinatura do avaliador	Assinatura do avaliado	Assinatura do avaliador	Assinatura do avaliado

1. Criar um roteiro

Para cada colaborador avaliado é necessário um roteiro, com todos os pontos que serão expostos durante a avaliação.

Esse roteiro pode tomar como base a auto avaliação preenchida pelo colaborador e ser seguido pelo quadro "Feedback Individual", modelo 3-3-3.

2. Sempre levar mais de um avaliador

Para tornar a avaliação justa e manter os padrões de imparcialidade, é necessário que mais de uma pessoa converse com o colaborador.

Cada um dos avaliadores deve estar preparado integralmente, conhecendo bem os colaboradores e tendo em mãos a avaliação por escrito para os colaboradores.



3. Ouvir o colaborador

Todos possuem um lugar de voz, e esse é o momento do colaborador.

Pergunte a ele qual a sua percepção sobre a empresa e sobre o papel que ele desempenha dentro da Harpia.

Quando pessoas são ouvidas, elas tendem a se dispor a ouvir também. Isso irá ajudar durante a avaliação e o deixará aberto para futuros Feedbacks.

4. Ser transparente e direto.

A melhor forma de avaliar os colaboradores é ser o mais direto e verdadeiro possível. É difícil falar para um colaborador que ele está abaixo do esperado. Porém, sem uma avaliação direta, expondo os pontos a serem trabalhados, não há chance para o colaborador melhorar seu desempenho.

Também funciona com os pontos positivos. Realizações bem executadas devem ser elogiadas e pontuadas.

A avaliação é justamente para o colaborador saber como a liderança da empresa enxerga seu desempenho.



5. Deixar claro expectativas, metas, trabalhos, responsabilidades e tarefas.

Toda avaliação, seja positiva ou negativa, precisa deixar claro para o colaborador o que a liderança espera dele.

Além da transparência para falar como você enxerga o desempenho do colaborador, do seu ponto de vista de líder, é necessário que o colaborador tenha claramente o caminho que ele deve seguir.

Sempre lembrar que:

Avaliação ≠ Feedback

A avaliação é o momento em que a liderança da empresa pontua quais são os pontos positivos do colaborador, seus pontos negativos e os expõe de forma sistemática e formal. Essa avaliação é necessária para registrar e formalizar a conduta e desempenho dos colaboradores. É durante a avaliação e que o Feedback é passado formalmente para o colaborador.

O Feedback é o que acontece no decorrer do ano. É quando a liderança percebe o desempenho e a conduta do colaborador. Ele pode ser passado ao colaborador oralmente fora do período de avaliação. O feedback de forma oral é importante, pois quando o colaborador vai por um caminho diferente do esperado, ele tem a chance de ser direcionado.



Ferramentas:

Feedback Individual (3-3-3)

O Feedback Individual é uma formalização escrita do desempenho do colaborador. O objetivo desse feedback é deixar documentado os pontos em que o colaborador está mandando bem, os pontos que precisam ser melhorados e prioridades de conduta e atividades a serem alcançados em um futuro próximo. É sempre mostrado ao colaborador o impacto de seus pontos positivos/negativos e uma indicação de como isso pode ser melhorado. Na avaliação seguinte é possível registrar o status dos pontos que foram colocados na tabela. Esse status mostra se realmente houve um crescimento do colaborador dentro de suas condutas e atividades.

Esse feedback é chamado 3-3-3, pois possui:

- 3 condições (pontos a melhorar, pontos positivos e objetivos prioritários)
- 3 indicativos para as condições (impacto, como melhorar e status)
- 3 itens pontuados em cada uma das condições e indicativos.

O ideal é que dos 3 itens pontuados, 1 seja relacionado a *hard skills* e 2 relacionados a *soft skills*



Feedback Individual 3-3-3

MM/AAAA		FeedBack Individual		
	Nome Exemplo	Impacto	Como melhorar	Status
Pontos a melhorar	Ponto a melhorar 1 Ponto a melhorar 2 Ponto a melhorar 3	Impacto do ponto 1 Impacto do ponto 2 Impacto do ponto 3	Melhorar o ponto 1 Melhorar o ponto 2 Melhorar o ponto 3	Ponto melhorado Ponto ainda a ser trabalhado Objetivo alcançado com sucesso!
Mandando bem	Mandando bem 1 Mandando bem 2 Mandando bem 3	Impacto do ponto 1 Impacto do ponto 2 Impacto do ponto 3	Melhorar o ponto 1 Melhorar o ponto 2 Melhorar o ponto 3	Ponto melhorado Ponto ainda a ser trabalhado Objetivo alcançado com sucesso!
Prioridades para os próximos 3 meses	Realizar atividade 1 Melhorar "Ponto a melhorar 3" Desenvolver "Mandando bem 1"			Pessoas em avaliação

► Formulários de Avaliação

Outra ferramenta muito útil em avaliação é a criação de formulários de pesquisa de clima organizacional e autoavaliação.

A **pesquisa de clima organizacional** permite uma mudança no ambiente, caso seja percebido que os valores da empresa não estão sendo implantados no cotidiano.

Possui desde perguntas relacionadas a infraestrutura, até perguntas sobre o tratamento do grupo para com o colaborador. Na Harpia, como são poucos colaboradores, ainda há um espaço onde os colaboradores podem avaliar os colegas individualmente. Assim é possível identificar pontos específicos no comportamento.

A **autoavaliação** é uma ferramenta útil para guiar o roteiro da avaliação individual.

Possui perguntas relacionadas a objetivos pessoais, comportamentos, habilidades e atitudes do colaborador. Com essas informações, pode-se traçar melhor um plano de carreira e conciliar as expectativas da empresa com as expectativas do colaborador.



ANEXO 3 – LGPD E SUAS IMPLICAÇÕES

LGPD e Suas Implicações na HHS

Documento referente à aplicação da Lei Geral de Proteção de Dados 13.709/2018 na HHS.

Artigos da Lei que podem ser relevantes para a HHS:

Art. 5º Para os fins desta Lei, considera-se:

III - dado anonimizado: dado relativo a titular que não possa ser identificado, considerando a utilização de meios técnicos razoáveis e disponíveis na ocasião de seu tratamento;

XI - anonimização: utilização de meios técnicos razoáveis e disponíveis no momento do tratamento, por meio dos quais um dado perde a possibilidade de associação, direta ou indireta, a um indivíduo;

XII - consentimento: manifestação livre, informada e inequívoca pela qual o titular concorda com o tratamento de seus dados pessoais para uma finalidade determinada;

Nos valores da HHS consta que os dados são anonimizados. Seguindo esses conceitos, não são, pois podem ser acessados dentro dos arquivos DICOM.

Uma solução para o cumprimento do Art. 5º é o consentimento do titular dos dados concordar com o tratamento de seus dados pela HHS. A sugestão inicial é o preenchimento de um termo de consentimento do paciente.

Art. 6º As atividades de tratamento de dados pessoais deverão observar a boa-fé e os seguintes princípios:

I - finalidade: realização do tratamento para propósitos legítimos, específicos, explícitos e informados ao titular, sem possibilidade de tratamento posterior de forma incompatível com essas finalidades;

III - necessidade: limitação do tratamento ao mínimo necessário para a realização de suas finalidades, com abrangência dos dados pertinentes,

proporcionais e não excessivos em relação às finalidades do tratamento de dados;

VII - segurança: utilização de medidas técnicas e administrativas aptas a proteger os dados pessoais de acessos não autorizados e de situações acidentais ou ilícitas de destruição, perda, alteração, comunicação ou difusão;

X - responsabilização e prestação de contas: demonstração, pelo agente, da adoção de medidas eficazes e capazes de comprovar a observância e o cumprimento das normas de proteção de dados pessoais e, inclusive, da eficácia dessas medidas.

Os princípios dispostos no Art. 6º que mais se adequam nos processos realizados pela HHS são:

Finalidade: Os dados do paciente incluídos no arquivo DICOM são utilizados para a identificação do exame e a garantia de que o relatório seja referente ao exame correto.

Necessidade: No arquivo DICOM, como um todo, é necessário para o tratamento dos dados pela HHS.

Segurança: As medidas técnicas administrativas da HHS com relação aos dados recebidos são: sistema seguro com criptografia de dados e não acesso dos funcionários aos exames propriamente ditos.

Responsabilização e prestação de contas: as medidas eficazes com relação aos dados recebidos estão sendo tomadas e, quando tomadas, serão devidamente documentadas.

Art. 7º O tratamento de dados pessoais somente poderá ser realizado nas seguintes hipóteses:

I - mediante o fornecimento de consentimento pelo titular;

VII - para a proteção da vida ou da incolumidade física do titular ou de terceiro;

VIII - para a tutela da saúde, exclusivamente, em procedimento realizado por profissionais de saúde, serviços de saúde ou autoridade sanitária;

O tratamento dos dados da HHS estão dentro dos conforme o inciso VIII do Artigo 7º da Lei 13709/2018: para a tutela da saúde, exclusivamente, em serviços de saúde.

Art. 11. O tratamento de dados pessoais sensíveis somente poderá ocorrer nas seguintes hipóteses:

I - quando o titular ou seu responsável legal consentir, de forma específica e destacada, para finalidades específicas;

II - sem fornecimento de consentimento do titular, nas hipóteses em que for indispensável para:

f) tutela da saúde, exclusivamente, em procedimento realizado por profissionais de saúde, serviços de saúde ou autoridade sanitária; ou

§ 4º É vedada a comunicação ou o uso compartilhado entre controladores de dados pessoais sensíveis referentes à saúde com objetivo de obter vantagem econômica, exceto nas hipóteses relativas a prestação de serviços de saúde, de assistência farmacêutica e de assistência à saúde, desde que observado o § 5º deste artigo, incluídos os serviços auxiliares de diagnose e terapia, em benefício dos interesses dos titulares de dados, e para permitir:

I - a portabilidade de dados quando solicitada pelo titular; ou

II - as transações financeiras e administrativas resultantes do uso e da prestação dos serviços de que trata este parágrafo.

Pelo inciso II do Art. 11, o tratamento de dados pessoais sensíveis (exames médicos) podem ser tratados sem fornecimento do consentimento do titular, se for indispensável para tutela da saúde em serviços de saúde. Segundo o parágrafo 4º do Art. 11, o compartilhamento dos dados sensíveis referentes à saúde entre controladores com o objetivo de vantagem econômica é permitido, incluídos os serviços auxiliares de diagnose. A portabilidade de dados deve ser repassada ao titular quando solicitado.

Uma discussão interessante é a abrangência do termo “tutela da saúde”, que não deixa explícito quais os órgãos que se encaixam nessa categoria. Por entendimento que a HHS é uma empresa da área da saúde e que se enquadra nos serviços auxiliares de diagnose, **entende-se que o consentimento do paciente para todas as etapas do tratamento dos seus exames não é necessário.**

Art. 13. Na realização de estudos em saúde pública, os órgãos de pesquisa poderão ter acesso a bases de dados pessoais, que serão tratados exclusivamente dentro do órgão e estritamente para a finalidade de realização de estudos e pesquisas e mantidos em ambiente controlado e seguro, conforme práticas de segurança previstas em regulamento específico e que incluam, sempre que possível, a anonimização ou pseudonimização dos dados, bem como considerem os devidos padrões éticos relacionados a estudos e pesquisas.

§ 1º A divulgação dos resultados ou de qualquer excerto do estudo ou da pesquisa de que trata o caput deste artigo em nenhuma hipótese poderá revelar dados pessoais.

§ 2º O órgão de pesquisa será o responsável pela segurança da informação prevista no caput deste artigo, não permitida, em circunstância alguma, a transferência dos dados a terceiro.

§ 3º O acesso aos dados de que trata este artigo será objeto de regulamentação por parte da autoridade nacional e das autoridades da área de saúde e sanitárias, no âmbito de suas competências.

§ 4º Para os efeitos deste artigo, a pseudonimização é o tratamento por meio do qual um dado perde a possibilidade de associação, direta ou indireta, a um indivíduo, senão pelo uso de informação adicional mantida separadamente pelo controlador em ambiente controlado e seguro.

Segundo o Art. 13, os dados podem ser utilizados para os estudos em saúde pública: é permitido desde que os dados estejam anonimizados ou pseudonimizados. Todos os dados pessoais devem ser mantidos em segredo durante e depois da pesquisa. Os dados não podem, em circunstância alguma, ser divulgados a terceiros.

Art. 15. O término do tratamento de dados pessoais ocorrerá nas seguintes hipóteses:

I - verificação de que a finalidade foi alcançada ou de que os dados deixaram de ser necessários ou pertinentes ao alcance da finalidade específica almejada;

II - fim do período de tratamento;

Art. 16. Os dados pessoais serão eliminados após o término de seu tratamento, no âmbito e nos limites técnicos das atividades, autorizada a conservação para as seguintes finalidades:

I - cumprimento de obrigação legal ou regulatória pelo controlador;

II - estudo por órgão de pesquisa, garantida, sempre que possível, a anonimização dos dados pessoais;

III - transferência a terceiro, desde que respeitados os requisitos de tratamento de dados dispostos nesta Lei; ou

IV - uso exclusivo do controlador, vedado seu acesso por terceiro, e desde que anonimizados os dados.

Art. 19. A confirmação de existência ou o acesso a dados pessoais serão providenciados, mediante requisição do titular:

§ 1º Os dados pessoais serão armazenados em formato que favoreça o exercício do direito de acesso.

§ 2º As informações e os dados poderão ser fornecidos, a critério do titular:

I - por meio eletrônico, seguro e idôneo para esse fim; ou

II - sob forma impressa.

O término do tratamento dos dados pessoais, segundo o Art. 15, será ao alcance da finalidade dos dados ou ao fim do período de tratamento. A HHS possui um modelo de contrato que prevê que os dados ficam salvos entre 30 e 90 dias depois do tratamento. Com base no Art. 16, a conservação dos dados pode ocorrer desde que seja para cumprir obrigação legal (contrato) e como obrigação regulatória, para garantir que o resultado do tratamento do exame seja entregue de forma correta para o paciente. A solicitação dos dados pelo titular pode ser realizada, como descrito no Art. 19, porém dentro do prazo de armazenamento dos dados previsto em contrato. Fora desse período, os dados são apagados.

Art. 37. O controlador e o operador devem manter registro das operações de tratamento de dados pessoais que realizarem, especialmente quando baseado no legítimo interesse.

Pelo Art. 37, as operações de tratamento de dados feitos pela HHS devem ser registrados. Isso acontece ao gerar o relatório, visto que a data e hora são colocadas no documento e que todo o processo de tratamento fica registrado, por meio das indicações dispostas no relatório. As operações baseadas no legítimo interesse, pode-se entender como o aprendizado de máquina mediante aos novos exames passados pelo sistema.

Art. 38. A autoridade nacional poderá determinar ao controlador que elabore relatório de impacto à proteção de dados pessoais, inclusive de dados sensíveis, referente a suas operações de tratamento de dados, nos termos de regulamento, observados os segredos comercial e industrial.

Parágrafo único. Observado o disposto no caput deste artigo, o relatório deverá conter, no mínimo, a descrição dos tipos de dados coletados, a metodologia utilizada para a coleta e para a garantia da segurança das informações e a análise do controlador com relação a medidas, salvaguardas e mecanismos de mitigação de risco adotados.

Como a autoridade nacional pode solicitar um relatório de impacto à proteção de dados pessoais, o Art. 38 coloca algumas orientações para o conteúdo mínimo referente as operações de tratamento de dados desse relatório:

- Descrição dos tipos de dados coletados;
- Metodologia utilizada para coleta e para garantia da segurança das informações;
- e
- Análise do controlador com relação a medidas, salvaguardas e mecanismos de mitigação de risco adotados.

Ou seja, uma breve descrição dos dados e quais as medidas preventivas e corretivas para segurança de dados.

Art. 46. Os agentes de tratamento devem adotar medidas de segurança, técnicas e administrativas aptas a proteger os dados pessoais de acessos não autorizados e de situações acidentais ou ilícitas de destruição, perda, alteração, comunicação ou qualquer forma de tratamento inadequado ou ilícito.

Art. 48. O controlador deverá comunicar à autoridade nacional e ao titular a ocorrência de incidente de segurança que possa acarretar risco ou dano relevante aos titulares.

§ 1º A comunicação será feita em prazo razoável, conforme definido pela autoridade nacional, e deverá mencionar, no mínimo:

- I - a descrição da natureza dos dados pessoais afetados;*
- II - as informações sobre os titulares envolvidos;*

III - a indicação das medidas técnicas e de segurança utilizadas para a proteção dos dados, observados os segredos comercial e industrial;

IV - os riscos relacionados ao incidente;

V - os motivos da demora, no caso de a comunicação não ter sido imediata; e

VI - as medidas que foram ou que serão adotadas para reverter ou mitigar os efeitos do prejuízo.

Art. 49. Os sistemas utilizados para o tratamento de dados pessoais devem ser estruturados de forma a atender aos requisitos de segurança, aos padrões de boas práticas e de governança e aos princípios gerais previstos nesta Lei e às demais normas regulamentares.

As medidas de segurança, tanto técnicas quanto administrativas são previstas no Art. 46. Se ocorrer a violação das medidas de segurança, de forma a acarretar em risco ou dano aos titulares, a autoridade nacional deve ser notificada, seguindo as orientações do parágrafo 1º do Art. 48. Os sistemas são estruturados e seguros dentro dos padrões e princípios previstos na no Art. 49.

Das Boas Práticas e da Governança

Art. 50. Os controladores e operadores, no âmbito de suas competências, pelo tratamento de dados pessoais, individualmente ou por meio de associações, poderão formular regras de boas práticas e de governança que estabeleçam as condições de organização, o regime de funcionamento, os procedimentos, incluindo reclamações e petições de titulares, as normas de segurança, os padrões técnicos, as obrigações específicas para os diversos envolvidos no tratamento, as ações educativas, os mecanismos internos de supervisão e de mitigação de riscos e outros aspectos relacionados ao tratamento de dados pessoais.

§ 1º Ao estabelecer regras de boas práticas, o controlador e o operador levarão em consideração, em relação ao tratamento e aos dados, a natureza, o escopo, a finalidade e a probabilidade e a gravidade dos riscos e dos benefícios decorrentes de tratamento de dados do titular.

§ 2º Na aplicação dos princípios indicados nos incisos VII e VIII do caput do art. 6º desta Lei, o controlador, observados a estrutura, a escala e o volume de suas operações, bem como a sensibilidade dos dados tratados e a probabilidade e a gravidade dos danos para os titulares dos dados, poderá:

I - Implementar programa de governança em privacidade que, no mínimo:

a) demonstre o comprometimento do controlador em adotar processos e políticas internas que assegurem o cumprimento, de forma abrangente, de normas e boas práticas relativas à proteção de dados pessoais;

b) seja aplicável a todo o conjunto de dados pessoais que estejam sob seu controle, independentemente do modo como se realizou sua coleta;

c) seja adaptado à estrutura, à escala e ao volume de suas operações, bem como à sensibilidade dos dados tratados;

d) estabeleça políticas e salvaguardas adequadas com base em processo de avaliação sistemática de impactos e riscos à privacidade;

e) tenha o objetivo de estabelecer relação de confiança com o titular, por meio de atuação transparente e que assegure mecanismos de participação do titular;

f) esteja integrado a sua estrutura geral de governança e estabeleça e aplique mecanismos de supervisão internos e externos;

g) conte com planos de resposta a incidentes e remediação; e

h) seja atualizado constantemente com base em informações obtidas a partir de monitoramento contínuo e avaliações periódicas;

II - demonstrar a efetividade de seu programa de governança em privacidade quando apropriado e, em especial, a pedido da autoridade nacional ou de outra entidade responsável por promover o cumprimento de boas práticas ou códigos de conduta, os quais, de forma independente, promovam o cumprimento desta Lei.

§ 3º As regras de boas práticas e de governança deverão ser publicadas e atualizadas periodicamente e poderão ser reconhecidas e divulgadas pela autoridade nacional.

Boas práticas e governança:

O ideal é que a governança da empresa formule regras para garantir a organização, funcionamento, procedimentos e normas de segurança, padrões técnicos, obrigações específicas e supervisão de todos os aspectos relacionados ao tratamento de dados pessoais.

Regras de boas práticas:

- natureza, escopo, finalidade, probabilidade e gravidade dos riscos e benefícios decorrentes do tratamento de dados.

Uma orientação dada na Lei é que seja implementado um programa de governança em privacidade:

- Comprometimento do controlador
- Aplicável em todo conjunto de dados
- Adaptado à estrutura e volume de dados da empresa
- Ter políticas de segurança preventivas e corretivas
- Estabelecer uma relação de confiança com o titular
- Mecanismos de supervisão internos e externos
- Plano de resposta a incidentes
- Monitoramento contínuo

O responsável pela aplicação da Lei deve mostrar sempre a efetividade do programa e estar preparado para responder a autoridade nacional.

Art. 51. A autoridade nacional estimulará a adoção de padrões técnicos que facilitem o controle pelos titulares dos seus dados pessoais.

As regras devem ser publicadas e atualizadas periodicamente, podendo ser reconhecidas e divulgadas pela autoridade nacional. Um controle recomendado é o relatório de impacto de proteção de Dados (RIPD).

ANEXO 4 – PERGUNTAS PRONTAS PARA RESPONDER INVESTIDORES

Perguntas prontas para responder investidores.

1. Design Organizacional da empresa
2. Sobre a gestão da empresa
3. Mapa de competências da empresa
4. Visão a curto prazo (12 meses)
5. Visão de longo prazo (36 meses)
6. Adequação da tecnologia para escalar
7. Tecnologia da empresa
8. Infraestrutura da empresa
9. Pontos fortes do ambiente interno
10. Pontos fracos do ambiente interno
11. Estratégia para alcançar resultados
12. Plano de ação
 - a. O que será feito?
 - b. Por que será feito?
 - c. Onde será feito?
 - d. Quando será feito?
 - e. Por quem será feito?
 - f. Como será feito?
13. Ferramentas utilizadas para monitorar resultados
14. Racional para calcular o tamanho do mercado
15. Números para obtenção de TAM, SAM, SOM
16. Motivo da escolha do SOM
17. Oportunidades possíveis no macro ambiente
18. Ameaças do macro ambiente
19. Oportunidades do ambiente de tarefa
20. Ameaças do ambiente de tarefa
21. Principais competidores no Mundo
22. Principais competidores no LATAM

- 23. Principais competidores no Brasil
- 24. Diferenciação da empresa
 - Por que a empresa irá ganhar essa briga
- 25. Persona da empresa
- 26. IPC (Ideal Customer Profile)
- 27. Público Alvo
- 28. Estratégia de aquisição de clientes
- 29. Canal de distribuição de clientes
- 30. Métricas utilizadas em vendas
- 31. Estratégia de CS (Customer Success)
- 32. Métricas utilizadas em CS (Customer Success)